

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA

EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

System vzdelávání zaměstnanců ve vybrané organizaci

System of Employee Training in a Selected Organization

Student:

Eva Ochmanová

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Viktorie Janečková, Ph.D.

Ostrava 2012

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra managementu

Zadání bakalářské práce

Student: **Eva Ochmanová**
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208R037 Management
Téma: **System of Employee Training in a Selected Organization**
System of Employee Training in a Selected Organization

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretická východiska problematiky
 3. Charakteristika vybrané organizace
 4. Popis a analýza současného stavu vzdělávání zaměstnanců
 5. Návrhy a doporučení
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.
KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.
VODÁK, Josef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Přeložila Dagmar KRTIČKOVÁ. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Viktorie Janečková, Ph.D.**

Datum zadání: 25.11.2011

Datum odevzdání: 11.05.2012



Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Prohlašuji, že jsem celou bakalářskou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně.

V Ostravě 11. 5. 2012

.....

OBSAH

1 Úvod.....	4
2 Teoretická východiska problematiky.....	6
2.1 Personální strategie a personální politika.....	6
2.2 Koncepce učící se organizace.....	7
2.3 Proces vzdělávání.....	10
2.3.1 Fáze vzdělávacího procesu.....	11
2.3.2 Metody vzdělávání.....	14
2.3.3 Motivace ke vzdělávání.....	17
2.3.4 Hodnocení vzdělávání.....	19
2.3.5 Náklady na vzdělávání.....	21
2.3.6 Investice do lidského kapitálu.....	21
3 Charakteristika vybrané organizace.....	23
3.1 Popis společnosti.....	23
3.2 Organizační struktura.....	23
3.3 Personální složení divize.....	25
4 Popis a analýza současného stavu vzdělávání zaměstnanců.....	27
4.1 Dotazníkové šetření	29
4.2 Shrnutí výsledků.....	39
5 Návrhy a doporučení.....	40
5.1 Vytvoření pozice manažera rozvoje lidských zdrojů.....	40
5.2 Vytvoření popisů pracovních míst.....	41
5.3 Hodnocení absolvovaných vzdělávacích aktivit.....	42
5.4 Plánování kariéry.....	42
5.5 Dotace na vzdělávání.....	43
5.6 Evidence absolvovaných školení.....	43
5.7 Příprava vzdělávacích aktivit.....	43
5.8 Poskytnutí širší nabídky vzdělávacích akcí.....	44
5.8.1 Jazykové kurzy.....	44
5.8.2 Počítačová školení.....	44
5.8.3 Odborná školení.....	44
5.8.4 Školení měkkých a manažerských dovedností.....	45
6 Závěr.....	46
Seznam použitých zdrojů.....	47
Seznam zkratk	50
Seznam obrázků, grafů a tabulek.....	51
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce.....	53
Seznam příloh.....	54

1 ÚVOD

„Žádný učený z nebe nespadl.“ Toto staré známé pořekadlo slýcháváme již od dětských let z různých stran, když něco neumíme nebo nám hned nejde. Učíme se prakticky celý život a vzdělání do jisté míry ovlivňuje to jací jsme, kým jsme a jak svůj život prožijeme. Výrok Jana Ámose Komenského „má-li se člověk stát člověkem, musí se vzdělat“¹ nebo známé rčení „kolik jazyků umíš, tolikrát jsi člověkem“ nás o tom také může přesvědčit.

Právo na vzdělání máme zaručeno Listinou základních práv a svobod. Po dobu, kterou stanoví školský zákon, je školní docházka povinná. Mnozí vnímají tuto povinnost za ztrpčování života, ale myslím, že čím je člověk starší, tím více si uvědomuje, jak je vzdělání důležité. Velký vliv na rozvoj dítěte samozřejmě mají rodiče a učitelé, kteří mu neúnavně vštěpují teoretické poznatky i praktické zkušenosti a také otevírají cestu k uvědomění si, že zvláště v dnešní společnosti je na vzdělání kladen velký důraz. Na jedinci samotném ovšem je, jak svůj potenciál využije, zda bude ke vzdělání přistupovat zodpovědně a s vědomím, že se učí pro sebe, pro svůj život a ne pro školu.

„Existuje jen jedno dobro a to je vědění. Existuje jen jedno zlo a to je nevědomost.“ (Sokrates)²

„Investice do vědění nesou nejvyšší úrok.“ (Benjamin Franklin)³ Jakého vzdělání dosáhneme také určuje uplatnění na trhu práce a samozřejmě také finanční ohodnocení. I firmy jsou si dobře vědomy, že investice do lidského kapitálu se rozhodně vyplatí, protože se jejich zaměstnanci mohou stát konkurenční výhodou.

Tato bakalářská práce na téma „System vzdělávání zaměstnanců ve vybrané organizaci“ se skládá z teoretické a praktické části. Cílem teoretické části je vysvětlit teoretická východiska problematiky vzdělávání. Cílem praktické části je charakterizovat

¹ CITÁTY. *Učení a vědění*. [online]. [26. 3. 2012]. Dostupné z: <http://citaty.kukulich.cz/temata/uceni-a-vedeni/6>

² KOMPETENCE PEDAGOGŮ.CZ. [online]. [26. 3. 2012]. Dostupné z: <http://www.kompetencepedagogu.cz/>

³ AZCITATY.CZ. *Benjamin Franklin*. [online]. [11. 3. 2012]. Dostupné z: http://azcitaty.cz/benjamin-franklin/15180/Seznam_zkratk_a_symbolu

vybranou organizaci, popsat a zanalyzovat současný stav vzdělávání v organizaci. Analýzu budu provádět v jedné z divizí dopravního stavitelství akciové společnosti, která se zabývá výstavbou a rekonstrukcemi pozemních a dopravních staveb. K popisu a analýze použiji vnitropodnikové materiály, internetové stránky podniku, informace získané z rozhovorů s personalistkou a asistentkou ekonoma divize, pro zjištění postojů zaměstnanců ke vzdělávání, dosavadních zkušeností, úrovně dosud absolvovaných školení a zájmu o vzdělávací akce využiji dotazníkové šetření. Dotazník bude mít 13 otázek, z nichž 5 bude otázek postojových, 4 otázky hodnotící a 4 otázky segmentační, které budou charakterizovat skupiny respondentů. Na základě získaných informací se pokusím navrhnout doporučení, která by mohla systém vzdělávání v organizaci zlepšit.

Personální politika vychází z již existující personální strategie. „Pojem personální politika organizace můžeme chápat dvojím způsobem:

1. Jako systém relativně stabilních zásad, jimiž se subjekt personální politiky (organizace, její vedení, personální útvar) řídí při rozhodování, která se přímo nebo nepřímo dotýkají oblasti práce a lidského činitele.
2. Jako soubor opatření, jimiž se subjekt personální politiky snaží ovlivňovat oblast práce a lidského činitele a usměrňovat chování a jednání lidí tak, aby přispívalo k efektivnímu plnění úkolů a záměrů organizace.“

Personální politika, která je dobře zformulovaná, srozumitelná a přijatelná, bývá velmi nápomocná při budování vztahu mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Správně postavená personální politika respektuje nejen zájmy podniku, ale i pracovníků, což zahrnuje samozřejmě i dodržování platných zákonů a předpisů týkajících se oblasti lidským práv.⁵

2.2 KONCEPCE UČÍCÍ SE ORGANIZACE

Učící se organizace je pojem, který vyjadřuje spíše určitý typ firemní kultury. Jde v podstatě o permanentní vzdělávání, které vychází z neustálé snahy přizpůsobit se změnám tak, aby organizace byla stále konkurenceschopná. Budování učící se organizace je dlouhodobý proces, na jehož začátku musí stát dobře fungující systém podnikového vzdělávání. Na rozdíl od klasického vzdělávání, kde je zaměstnanec účastníkem vzdělávací akce a většinou jen pasivně přijímá informace, je učící se organizace živým prostorem, který podněcuje zaměstnance k sebevzdělávání, k individuálnímu, ale i kolektivnímu rozvoji, a kde je kladen důraz na učení se z reálných problémů vzniklých z praxe. Zaměstnanec je v tomto případě aktivním prvkem. Tato filozofie je tedy postavena na podpoře schopnosti učit se a na tom, že ono učení má pomoci dosáhnout výsledků.

S myšlenkou organizačního učení přišli jako první Chrys Argyris a Donald Schon už v roce 1978. Popsali teorii, jak má organizace fungovat, aby dosáhla

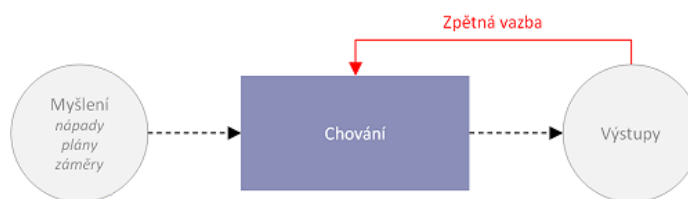
⁵ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management press, 2008. ISBN 978-80-7261-168-3, str. 23.

rovnováhy mezi individuální iniciativou a tvořivostí na jedné straně a pravidly a řádem na druhé straně. Dále se snaží sladit individuální i týmovou výkonnost.

Podle Argyrise a Schona existují dva základní modely organizace:

1. **Učení s jednoduchou zpětnou vazbou** – takové učení je základem u organizací, které se učí pomalu a těžce, změny bývají obtížné. Následkem zkušeností je modifikováno chování, zatímco myšlení se nemění. Mění se jen aktuální chování, ale myšlenkové rámce zůstávají nezměněny.

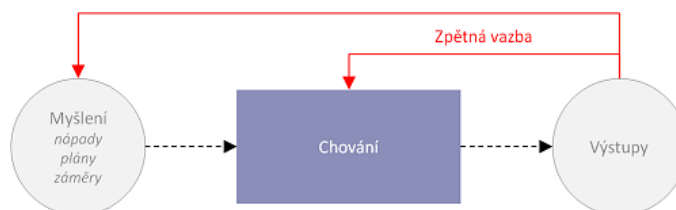
Obr. 2.2 Učení s jednoduchou zpětnou vazbou



Zdroj: <http://managementmania.com/uceni-s-jednoduchou-zpetnou-vazbou>

2. **Učení s dvojitou zpětnou vazbou** – na rozdíl od prvního modelu se organizace učí rychle a snadno, změny nejsou problémem. Při učení je následkem zkušeností modifikováno nejen chování, ale také myšlení. Mění se tedy nikoli pouze aktuální chování, ale rovněž myšlenkové rámce.⁶

Obr. 2.3 Učení s dvojitou zpětnou vazbou



Zdroj: <http://managementmania.com/uceni-s-dvojitou-zpetnou-vazbou>

⁶ MANAGEMENT MANIA. *Učí se organizace*. [online]. [26. 3. 2012]. Dostupné z: <http://managementmania.com/ucici-se-organizace>.

Zájem o práci Argyrise a Schona nastal teprve až s vydáním knihy „Pátá disciplína“ amerického vědce Petera M. Sengeho v roce 1990.

Podle Sengeho (1990) je učící se organizace „místo, kde lidé postupně zlepšují své schopnosti dosáhnout požadovaných výsledků, ... kde se lidé ustavičně učí, jak se učit spolu s ostatními, ... kde lidé postupně objevují, jak se podílejí na vytváření reality a (toho), jak ji mohou změnit.“⁷

Aby bylo výsledků dosaženo, musí být učení součástí všech fází projektu, což znamená:

1. **Učit se před** - vychází z pravděpodobnosti, že se již něco podobného řešilo uvnitř firmy nebo mimo ni, tudíž již existují zkušenosti.
2. **Učit se během** - v této fázi je sledováno, zda vedou činnosti k plánovaným výsledkům a pokud ne, jsou hledány důvody. Jde vlastně o akční učení.
3. **Učit se po** - zformulované poznatky z činností, které se opakují, slouží k předání zkušeností v rámci podniku i mimo něj.⁸

P. M. Senge ve své knize vysvětluje, že schopnost organizace přizpůsobit se turbulentnímu prostředí je podmíněna zvládnutím pěti disciplín:

1. **Osobní mistrovství** spočívá ve schopnosti člověka zvládnout dokonale svou práci, své konání brát vážně a s velkým zaujetím, v podstatě jako poslání, vize přetvořit vytrvalostí ve skutečnost. Jakou schopnost zdokonalovat se a učit se mají jednotlivci, takovou bude mít i organizace. Udržovat osobní mistrovství je nekončící proces.
2. **Mentální modely** jsou naše vnitřní představy o světě, o tom, jak věci kolem nás fungují. Součástí představ jsou předpoklady, očekávání či zobecnění, které nám pomáhají svět zjednodušit pro jeho lepší pochopení a orientaci, dále také předsudky nebo generalizace, které nemusí odpovídat skutečné situaci a mohou nám mnohdy komplikovat život. Učící se organizace při trvalé adaptaci a růstu

⁷ TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004. ISBN 80-247-0405-6, str. 108

⁸ ROZVOJ MANAGEMENTU ORGANIZACÍ. Principy učící se organizace. [online]. [27. 3. 2012]. Dostupné z: <http://www.tcbs.cz/weblog/principy-ucici-se-organizace>.

mění své mentální modely, zprostředkovává obraz světa v bezprostřední blízkosti i okolí organizace.

3. **Sdílené vize** jsou společnou představou o budoucnosti. Člověk potřebuje vnímat vizi organizace jako svou vlastní, aby získal pocit smysluplnosti a zapálení pro věc. Bez sdílených vizí nelze jít jedním směrem, protože množství individuálních potřeb vede lidi různými směry.
4. **Týmové učení** má těžiště v dialogu a diskuzi. Diskuze je dána vysvětlováním, u dialogu jde především o porozumění. V týmovém učení je potřeba oprostít se od domněnek a předpokladů a posunout se ke společnému přemýšlení, jednat jako tým a ne skupina jednotlivců s různými zájmy.
5. **Systémové myšlení** je považováno za nejdůležitější, proto je onou pátou disciplínou, která integruje předešlé. Bez systémového myšlení nelze jevům porozumět komplexně. Podstata této disciplíny je ve změně myšlení. Podnikatelský svět je složitý dynamický systém, proto je potřeba naučit se vnímat spíše procesy než okamžité stavy a vidět vztahy mezi jednotlivými prvky systému, nevnímat je jen jako lineární řetězce příčin a následků.⁹

2.3 PROCES VZDĚLÁVÁNÍ

Vzdělávání je celoživotní proces. Člověk jako zaměstnanec musí neustále držet krok s novými technologiemi, informačními systémy, různými metodami a přístupy, tudíž se pořád učit a zdokonalovat, aby byl platným a plnohodnotným článkem v pracovním týmu. Z pohledu podniku je nemyslitelné investovat pouze do neživé složky výrobních vstupů, tedy do strojů, technického vybavení, softwaru a samotných informačních systémů. Pro smysluplné fungování všech složek výroby či poskytování služeb je nutné mít vzdělanou, odborně vyškolenou pracovní sílu. Živá a neživá složka musí v podniku existovat v symbióze.

⁹ SENGE Peter M. The Fifth Discipline: The art and practice of the learning organization. New York: Bantam Doubleday Dell Publishing Group, Inc., 1990. ISBN 0-385-26095-4.

Situace na trhu a často drsná realita dnešního světa postiženého hospodářskou krizí nutí podniky k neustálému zdokonalování systémů řízení, inovacím, dynamickému rozvoji a přizpůsobení se požadavkům trhu tak, aby byl podnik neustále o krok napřed před konkurencí. S tím vším úzce souvisí i rozvoj lidského potenciálu organizace, tedy vzdělávání zaměstnanců.

2.3.1 Fáze vzdělávacího procesu

Identifikace a analýza potřeb vzdělávání

Abychom věděli koho, jakým způsobem, za jakým účelem a s jakými náklady budeme vzdělávat či školit, je třeba provést analýzu potřeb vzdělávání. K analýze potřebujeme získat co nejvíce informací o současné úrovni znalostí a dovedností zaměstnanců a porovnat je s úrovní, která bude požadována. Identifikujeme tedy potřebu vzdělávání tzv. výkonnostní mezeru. Při analýze potřeb vzdělávání zkoumáme údaje, které se týkají celého podniku, tedy cíle, strategie, výrobní program a s ním související potřeba kvalifikované pracovní síly v dostatečném množství a finanční zdroje. Dále se zaměřujeme na jednotlivá pracovní místa, zejména na jejich popisy, hodnocení práce, nároky na znalosti a dovednosti a také nás nemalou měrou zajímají údaje o jednotlivých pracovnících, např. stupeň dosaženého vzdělání, absolvované kurzy a školení a další důležité schopnosti a třeba i charakterové vlastnosti.¹⁰

Požadované informace můžeme zjistit z vnitropodnikového informačního systému, statisticky zpracovaných údajů, strukturovaných rozhovorů, dotazníků nebo třeba participace. Každá metoda má své nesporné výhody, ale i nevýhody. Výhodou jsou při správném naplánování vzdělávacího programu nejen pozvednutí znalostní úrovně zaměstnanců, ale i kultury podniku a úspora finančních prostředků. Mínusovým faktorem bývá obvykle časová náročnost, vysoké nároky na odbornost osoby vedoucí průzkum nebo samotné náklady vynaložené na získávání údajů.¹¹ Přínosem může být i pohled liniových manažerů, kteří znají technickou stránku výroby a tudíž mohou

¹⁰ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management press, 2008. ISBN 978-80-7261-168-3.

¹¹ VODÁK, Josef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců: 2., aktualizované a rozšířené vydání*. 2. vydání. Praha: Grada publishing a.s., 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.

specifikovat problémy a slabiny, které vyplývají z nedostatku znalostí nebo dovedností zaměstnanců a tím pádem bývají velmi nápomocní při sestavování vzdělávacího plánu s přímým zaměřením na odstranění konkrétních mezer.¹²

Samozřejmě se budeme snažit zjištěné výkonnostní mezery co nejvíce zmenšit nebo v lepším případě úplně odstranit. Výsledkem této snahy je návrh vzdělávacího programu.

„Analýzu vzdělávacích potřeb provádíme ve třech úrovních – jednotlivec, tým a firma.

Jednotlivec:

- analýza osobních dokumentů,
- hodnocení adaptačního procesu,
- analýza pracovních míst (modelů kompetencí) typových pozic,
- rozhovory s nadřízenými,
- hodnocení pracovního výkonu (řízené rozhovory), metoda 360° zpětné vazby,
- průzkumy vzdělávacích potřeb a očekávání (dotazníky, rozhovory).

Tým:

- průzkumy vzdělávacích potřeb a očekávání (dotazníky, rozhovory),
- týmové hodnocení,
- kreativní workshopy (brainstorming).

Firma:

- analýza strategických dokumentů (strategie rozvojových plánů),
- analýza hlavních právních norem,
- analýza trendů na trhu a potřeb zákazníků,
- monitorování a analýza činnosti firmy,

¹² KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management press, 2008. ISBN 978-80-7261-168-3.

- srovnání s konkurencí (benchmarking).¹³

Na identifikaci potřeb vzdělávání navazuje plánování vzdělávacích aktivit a jejich následná realizace.

Plánování vzdělávání

Z analýzy potřeb vzdělávání vychází návrh vzdělávacího programu, který obsahuje specifikaci cílů vzdělávání, případně i dílčí cíle, pokud jde o dlouhodobější vzdělávací akce, učební osnovy, vhodné studijní materiály, výukové metody a techniky, cílovou skupinu účastníků. Dále je potřeba vybrat osobu lektora či školitele, rozhodnout bude-li vzdělávání řešeno pomocí interních odborníků nebo odborníky z externích vzdělávacích institucí. Pokud se podnik rozhodne pro zajištění vzdělávání dodavatelskou cestou, je nutné předat co nejvíce informací, týkajících se budoucích účastníků (např. zda se budou vzdělávat manažeři dohromady s ostatními pracovníky nebo zvlášť), počtu účastníků, případně velikosti skupin účastníků, oborových specifik podniku (např. ve stavebnictví) a také různé další nestandardní požadavky. Na základě takových informací je externí dodavatel vzdělávání schopen vytvořit vzdělávací program tak zvaně „na míru“, což je vždy velkým přínosem a mnohem efektivnější než programy s pevnou, předem danou, osnovou. Důležité je taktéž naplánovat vhodnou dobu, kdy bude vzdělávání realizováno, aby nedocházelo ke kolizím s plněním důležitých činností a termínů v podniku. Vzdělávací plán musí také obsahovat kalkulaci přímých a nepřímých nákladů spojených se vzdělávacím procesem.

Realizace vzdělávání

Po schválení plánu vzdělávání lze přistoupit k samotné realizaci. Na úvod každého školení nebo kurzu je dobré účastníky seznámit s programem a časovým plánem a samozřejmě bychom neměli opomenout ani cíle, kterých má být vzděláváním dosaženo.

¹³ TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004. ISBN 80-247-0405-6.

Vzdělávání realizujeme pomocí metod, kterých dnes existuje celá řada. Pro docílení většího efektu je vhodné některé metody kombinovat. Koubek (2007) dělí vzdělávací metody na dvě základní skupiny, a to na metody vzdělávání na pracovišti a mimo pracoviště.

2.3.2 Metody vzdělávání

Vzdělávání na pracovišti

Vzdělávání probíhá v rámci pracoviště zaměstnance, tedy během běžných činností na konkrétním místě.

Instruktaž při výkonu práce je nejčastěji používanou metodou. V podstatě jde o zaučení nového nebo méně zkušeného pracovníka. Používá se zejména u jednodušších pracovních postupů, které jsou zaškolovanému pracovníkovi předvedeny a ten je pak napodobuje.

Coaching představuje dlouhodobější instruování, školený pracovník má od školitele neustálý přísun poznatků a podnětů, které ho vedou k požadovanému výkonu a je také podporován k vlastní iniciativě. Při této metodě dochází k úzké spolupráci a zlepšuje se komunikace. Školitel v průběhu činností ihned hodnotí školeného pracovníka a ten má tak okamžitou zpětnou vazbu na svůj výkon.

Mentoring je metoda podobná coachingu. Školený pracovník si ovšem sám vybere svého mentora, který mu radí a pomáhá v rozvoji jeho kariéry. Tato metoda je hodnocena lépe než coaching.

Counseling je vlastně konzultování a vzájemné ovlivňování. Vzdělávaný pracovník má možnost vyjádřit se nejen k probírané problematice a předložit vlastní návrhy řešení problémů, ale i k procesu vzdělávání. Tato metoda je sice časově náročnější, ale je přínosem pro obě zúčastněné strany, tedy jak pro školeného pracovníka, tak pro jeho školitele, který si může ověřit svou schopnost pracovat s lidmi.

Asistování je často používaná a oblíbená metoda. Pracovník, kterého je potřeba zaučit, je přidělen jako asistent ke zkušenému kolegovi, kterému pomáhá při plnění

pracovních úkolů a tím si osvojuje pracovní postupy. Je tak kladen důraz na praktickou stránku vzdělávání. Postupně se zvyšuje samostatnost asistenta, až je schopen vykonávat práci zcela samostatně.

Pověření úkolem je vyšší stupeň předcházející metody, která se používá častěji při formování pracovních schopností řídicích pracovníků a specialistů. Pracovník je pověřen konkrétním úkolem, který samostatně řeší. Jeho práce je sledována nadřízenými. Touto metodou je pracovník více motivován a je rozvíjena jeho schopnost rozhodování a tvůrčí práce.

Rotace práce je dobře využitelnou metodou pro pracovníky, kteří potřebují získat komplexní přehled o pracovních postupech a jejich provázanosti. Pracovník vykonává určité období práci na různých pracovních místech a pracovištích. Tím si rozšiřuje své schopnosti a utváří si obraz o celkovém fungování podniku.

Pracovní porady jsou vhodné pro výměnu zkušeností a příležitostí k řešení složitých problémů, které se často týkají několika úseků podniku nebo celé organizace. Výměna informací a názorů přispívá k formování pracovních schopností zaměstnanců. Tato metoda je spíše neformální.¹⁴

Vzdělávání mimo pracoviště

Tyto metody vzdělávání probíhají v rámci podniku nebo mimo něj.

Přednáška je předávání teoretických poznatků a faktických informací. Problémem bývá jednostranný tok informací od lektora k účastníkům, kteří bývají spíše pasivní a mnohdy je těžké udržet jejich pozornost.

Přednáška spojená s diskuzí je opět metodou zprostředkovávající znalosti. Díky diskuzi jsou účastníci aktivní, a proto má tento typ přednášky větší přínos.

Demonstrování klade důraz na praktické využití předávaných znalostí a rozvíjí dovednosti. Využívá k výuce trenažéry, počítače nebo technické prostředky přímo na

¹⁴ KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. vydání. Grada publishnig, a.s. , 2007. ISBN 978-80-247-2202-3.

jednotlivých pracovištích. Školený pracovník tak lépe a rychleji zvládne pracovní postupy či obsluhu konkrétních strojů.

Případová studie je rozšířenou metodou většinou při vzdělávání manažerů. Účastníci studují převážně skutečné problémy z praxe, snaží se je diagnostikovat a nalézt řešení.

Workshop je obdobnou metodou jako případová studie. Problémy se řeší týmově a komplexně. Účastníci workshopu si navzájem vyměňují své praktické zkušenosti s řešením konkrétních reálných problémů.

Hraní rolí je metoda zaměřená přímo na rozvoj praktických schopností účastníků. Každému je přidělena určitá role a v ní reaguje na konkrétní situace, řeší konflikty, vyjednává. Na účastnících je vyžadována velká aktivita a samostatnost. Metoda je vhodná spíše pro vedoucí pracovníky.

Simulace je metoda ještě více zaměřená na praxi a aktivitu školených pracovníků. Z podrobného scénáře, který účastníci obdrží, vyplývají situace z běžného pracovního života, u kterých je třeba učinit řadu rozhodnutí. Postupně se zvyšuje náročnost řešení problémů. Tato metoda vzdělávání se používá pro vedoucí pracovníky, rozvíjí schopnost vyjednávat a rozhodovat se.

Outdoor training se využívá pro vzdělávání manažerů. Jde vlastně o hry a sportovní akce, konané ve volné přírodě, v tělocvičně či upravené učebně. Při těchto aktivitách se rozvíjí manažerské dovednosti jako komunikace, umění koordinace, orientace, vedení, hledání optimálního řešení atd. Úkoly se zpravidla řeší kolektivně a následně se rozebírají postupy, které vedly ke splnění úkolu, jaké manažerské techniky byly použity a co by se dalo případně zlepšit.

Assessment center se používá nejen při vzdělávání manažerů, ale i při výběru nových pracovníků. Účastníci plní úkoly a řeší problémy, které vyplývají z náplně práce manažerů. Osvojují si manažerské dovednosti, jednání s lidmi, hospodaření s časem atd. Tato metoda vzdělávání je velmi náročná na přípravu i pro samotné účastníky, na které jsou kladeny velké nároky vzhledem ke komplexnosti této metody a stresu, se kterým se musí při plnění úkolů vypořádat.¹⁵

¹⁵ KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. vydání. Grada publishnig, a.s. , 2007. ISBN 978-80-247-2202-3.

Brainstorming znamená v překladu „bouření mozků“, volněji se pak překládá jako burza nápadů. Je to skupinová metoda, která podporuje tvořivé myšlení. Dělí se na dvě fáze. První je kreativní a spontánní, cílem je v této fázi vyprodukovat co nejvíce nápadů na řešení konkrétního problému a ve druhé fázi, která je racionální a logická, se z navržených řešení vybírají ta nejlepší. Brainstorming probíhá většinou v neformální atmosféře. Účastníci by neměli své návrhy hodnotit a kritizovat.¹⁶

2.3.3 Motivace ke vzdělávání

Samotná realizace vzdělávacích akcí nestačí. Významným prvkem pro zajištění maximálního výkonu ve vzdělávacím procesu a návratnosti investic do lidského kapitálu je motivace.

Člověk má většinou v sobě přirozenou touhu být lepší než ostatní. Už to může být silným hnacím motorem. Motivačních faktorů je samozřejmě mnohem více, např.:

- zlepšení postavení v týmu, ve skupině,
- udržení pracovního místa,
- získání pracovního místa,
- možnost využití získané kvalifikace – seberealizace,
- získání vyšší kvalifikace,
- zvýšení pracovní výkonnosti a kvality práce,
- zvýšení flexibility a připravenosti na změny,
- vyšší mzdové/platové ohodnocení,
- získání sociálních výhod, možnost uplatnění vlastního potenciálu při nových příležitostech.¹⁷

¹⁶ ČTENÁŘSKÁ GRAMOTNOST A PROJEKTOVÉ VYUČOVÁNÍ. *Moderní vyučovací metody – 1. díl – Brainstorming a jeho variace*. [online]. [10. 4. 2012]. Dostupné z: <http://www.ctenarska-gramotnost.cz/projektove-vyucovani/pv-metody/metody-1>.

¹⁷ VODÁK, Josef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců: 2. aktualizované a rozšířené vydání*. 2. vydání. Praha: Grada publishig a.s., 2011. ISBN 978-80-247-3651-8, str. 104.

Na začátku každé motivace ovšem stojí potřeba člověka a snaha o její uspokojení. Maslow rozdělil potřeby do skupin a uspořádal do pyramidy:

1. nižší potřeby (základní, primární) - jídlo, pití, spánek, teplo, sex, jistota, zdraví, ochrana, bezpečí,
2. vyšší potřeby (společenské, sekundární) – sounáležitost, láska, uznání, úcta, seberealizace, znalosti, rozumění, estetické potřeby.

Obr. 2.4 Maslowova pyramida



Zdroj: <http://zrcadlo.blogspot.com/2008/06/maslowova-pyramida.html>

„Maslow také poukazuje na to, že je třeba dosáhnout napřed uspokojení základních potřeb, aby mohl jedinec postoupit k uspokojení potřeb vyšších. Existuje ovšem i řada výjimek.“

Na Maslowa navazuje svou teorií tří motivačních faktorů Alderfer, který pyramidu potřeb rozšířil a potřeby uspořádal do tří základních stupňů:

1. existenční – mzda, jistota v zaměstnání,
2. vztahové – přátelství, vztahy, uznání,
3. růstové – seberealizace, profesní růst.¹⁸

Uspokojená potřeba je výsledkem interakce různých motivačních činitelů. V profesním životě nás motivuje hlavně mzda, kariérový postup nebo třeba příjemné pracovní prostředí, zajímavá náplň práce. Každý jedinec má různou míru citlivosti k motivačním faktorům, záleží tedy na tom, jakou intenzitou určité pohnutky vnímáme. „Pro vyjádření

¹⁸ ŠVANCARA, Josef. *Emoce, motivace, volní procesy*. Psychologický ústav FF MU v Brně, 2003.

intenzity pohnutek se nejčastěji používá objektivních kritérií podle belgického psychologa J. Nuttina:

1. míra preferování určitého předmětu před jiným,
2. počet předmětů určitého okruhu, jichž jedinec použil,
3. míra efektu učení při provádění úkonů potřebných k dosažení zvoleného cíle,
4. velikost překonané překážky, případně jiná míra obtížnosti, kterou jedinec zvládl, aby dosáhl svého cíle.¹⁹

Peníze jsou nejobvyklejší odměnou za práci. Tím, že přicházíme do styku s penězi v podstatě denně, máme představu o jejich hodnotě a víme, co pro nás v životě znamenají. Peněžní odměna v nás může vyvolat pocit, že si nás zaměstnavatel váží, vnímáme ji tedy jako určitou formu uznání.

Peníze mají tedy velkou hybnou sílu k tomu, abychom na sobě pracovali a dosáhli tím na lepší životní podmínky. Nejenže nám peněžní příjem zajistí uspokojení základních životních potřeb, bydlení a dalšího majetku, ale může nám pomoci i k uspokojení potřeb vyšších, např. sebeúcty, postavení či získání určité prestiže.

Další vzdělávání může příznivě ovlivnit výši finančního ohodnocení, které opět motivuje ke vzdělávání.

Peníze ovšem nejsou při zvyšování výkonu zaměstnance všemocné, záleží na nastavení jedince, na jeho prioritách a na množství dalších faktorů, které mohou motivaci ovlivnit. Mnoho z těchto faktorů může být na sobě vzájemně závislých. Vnímání určitých potřeb se také mění v čase, postupně s věkem člověka.²⁰

2.3.4 Hodnocení vzdělávání

Hodnocení vzdělávání je velmi důležitou částí z celého vzdělávacího procesu. Nejedná se o jednorázovou záležitost, ale o dlouhodobější aktivitu. Hodnocení se týká

¹⁹ ŠVANCARA, Josef. *Emoce, motivace, volní procesy*. Psychologický ústav FF MU v Brně, 2003.

²⁰ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada publishing a.s., 2002. ISBN 80-247-0469-2.

jak samotných vzdělávacích aktivit, (to znamená náplně, úrovně a zajištění vzdělávacích aktivit, osoby lektora atd.), tak také přínosu pro práci jednotlivých pracovníků, jejich výkonu a tedy i výkonu celé organizace.

Hodnocení účinku vzdělávání na zvýšení výkonu se může někdy jevit jako problematické, protože působí s velkým zpožděním a nemůžeme s jistotou říci, že zrovna to či ono školení vězí za lepšími výsledky organizace. Mnohdy jde o souhrn mnoha faktorů, který výsledný efekt ovlivňuje.

Metod měření existuje celá řada, jejich kombinací se nám může podařit odbourat nedokonalosti jednotlivých metod. Metody hodnocení je potřeba vybrat již ve fázi plánování vzdělávací aktivity podle požadavků, která byla stanovena ve fázi identifikace potřeb vzdělávání.

Rozšířeným členěním metod hodnocení je Kirkpatrickův model, který se skládá z pěti úrovní:

1. úroveň reakce (dotazníky spokojenosti apod.),
2. úroveň učení (testování znalostí),
3. úroveň chování (zhodnocení dovedností),
4. úroveň výsledků (měření dopadu do reálné výkonnosti),
5. úroveň hodnotová (vliv na rozvoj firemních cílů).²¹

Velmi využívanou metodou hodnocení je dotazník, který vyplňují účastníci vzdělávací akce buď hned po jejím skončení nebo s určitým časovým odstupem. Pomocí dotazníku účastníci subjektivně hodnotí svou spokojenost se vzdělávací akcí, tedy třeba míru užitečnosti školení, odbornost lektora, např. jeho schopnost srozumitelně předat informace, umění zaujmout, dále poskytnuté výukové materiály, organizační zajištění, prostory učebny atd.

Přínosné je také testování znalostí před a po skončení vzdělávací akce. Ověření znalostí lze po čase opakovat. Na základě výsledků můžeme lehce zjistit, zda došlo k nárůstu znalostí a dovedností.

²¹ HRONÍK František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.

2.3.5 Náklady na vzdělávání

Evidence nákladů je neodmyslitelnou součástí vnitropodnikové praxe. S realizací vzdělávacích akcí jsou spojeny náklady, které je také nutné evidovat, např. pro výpočet návratnosti investic do lidského kapitálu. Náklady dělíme do dvou skupin:

- **přímé náklady:** kompletní cena kurzu nebo školení externího dodavatele, náklady na lektora, na dopravu, ubytování a stravu, vzdělávací materiál, případně pojištění atd.,
- **nepřímé náklady:** náklady obětované příležitosti, režijní náklady, náklady na vybavení školící místnosti atd.

Vodák a Kucharčíková (2011) poukazují na výhodnost sledování jednotlivých nákladů v podrobnějším rozdělení, vztahujícím se k určité činnosti či fázi vzdělávacího procesu, aby bylo zřejmé, která fáze byla nejnákladnější a kde by se případně dalo ušetřit.²²

2.3.6 Investice do lidského kapitálu

Podnikové vzdělávání je investicí do lidského kapitálu. Jako při jakékoliv jiné investici jsou tedy i v této oblasti generovány náklady a výnosy. Pro zhodnocení efektivity vzdělávání můžeme dle Armstronga (2002) použít vzorec pro výpočet návratnosti investic – ROI (return of investment):²³

$$\text{ROI} = \frac{\text{přínos ze vzdělávání (v Kč)} - \text{náklady na vzdělávání (v Kč)}}{\text{náklady na vzdělávání (v Kč)}} \times 100 \quad (1)$$

²² VODÁK, Josef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců: 2. aktualizované a rozšířené vydání*. 2. vydání. Praha: Grada publishing a.s., 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.

²³ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada publishing a.s., 2002. ISBN 80-247-0469-2, str. 519.

Pokud je výsledek větší než 100 %, logicky z něj plyne, že byla investice výnosná. Tento výpočet je vhodný pro hodnocení celkového přínosu vzdělávání, odpovídá tedy 4. a 5. úrovni z Kirkpatrickova modelu.

„Další metodou hodnocení investic je doba návratnosti. Obecně platí, že čím je doba návratnosti kratší, tím je investice výhodnější. Zjišťujeme období, za něž tok příjmů přinese hodnotu, která se vyrovná původním nákladům na investici. V případě, že je investiční výdaj jednorázový a příjmy z investice jsou každý rok stejné, pak dobu návratnosti vypočítáme tak, že investiční náklady vzdělávacího projektu vydělíme ročními očekávanými čistými peněžními příjmy (roční cash flow). Pokud se roční přínos z investice mění, pak se hledá taková doba, kdy se akumulovaná suma cash flow rovná vynaloženým investičním výdajům.“²⁴

$$DN = \frac{\text{náklady na investici}}{\text{roční cash flow}} \quad (2)$$

²⁴ VODÁK, Josef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců: 2. aktualizované a rozšířené vydání*. 2. vydání. Praha: Grada publishig a.s., 2011. ISBN 978-80-247-3651-8, str. 173.

3 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ ORGANIZACE

3.1 POPIS SPOLEČNOSTI

Vybraná organizace je nadnárodní společnost, v České republice působí v právní formě akciové společnosti. V současnosti patří mezi nejvýznamnější dodavatele stavebních prací. Je silnou společností, která dlouhodobě dosahuje zisku. Oblastmi působení jsou dopravní, pozemní a inženýrské stavby. Podrobněji jde o výstavbu a rekonstrukce silnic a dálnic včetně mostů a tunelů, zpevněných ploch, železničních staveb, kanalizací, sportovních areálů, bytových domů, komerčních a průmyslových prostor atd.

Akciová společnost má v současnosti přibližně 2.100 zaměstnanců, což je téměř o 400 méně než v roce 2010. Snižování stavu zaměstnanců se vzhledem k vývoji ekonomické situace poznamenané hospodářskou krizí nevyhnulo ani tomuto podniku.

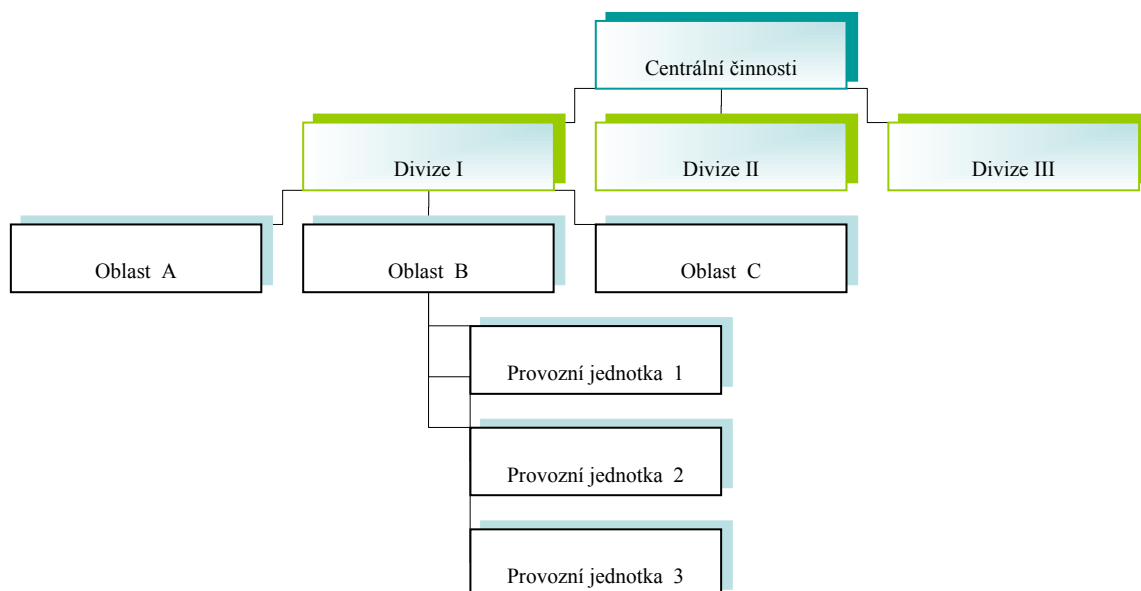
Výkon firmy a dosažení cílů je týmovou prací. Personální politika je postavena na dodržování etických a právních standardů, na podpoře osobního a odborného rozvoje pracovníků, na pracovním prostředí bez diskriminace, s rovností šancí, na otevřené komunikaci a na kultuře podniku se spravedlivým a objektivním hodnocením. Rozvoj a vzdělávání zajišťují interní a externí odborníci. Firma podporuje i mladé talenty v rámci vzdělávacích programů, které mívají zpravidla mezinárodní účast. Tyto programy probíhají ve všech státech, kde má společnost své pobočky. Další důležitou oblastí, kterou personální politika zahrnuje, je management bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Prioritou je dodržování právních předpisů, trvalé zlepšování celkové úrovně bezpečnosti, preventivní opatření a snaha o neustálé snižování rizik a minimalizaci podmínek pro vznik úrazů a poškození zdraví.

3.2 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA

Pro efektivní a flexibilní řízení je potřeba rozložit kompetence do více úrovní a organizačních jednotek. Společnost má území České republiky rozděleno do divizí. Ty

se dále dělí na oblasti, které sestávají z jednotlivých provozních jednotek. V současné době je to 5 divizí, 19 oblastí a 73 provozních jednotek.

Obr. 3.1 Organizační struktura divize



Zdroj: vnitropodnikový materiál

Na úrovni nejvyššího vedení společnosti je organizační složka, která zabezpečuje tzv. centrální činnosti.

Tuto organizační složku tvoří:

- obchodně - technické ředitelství,
- právní oddělení,
- správa pohledávek,
- personální oddělení,
- centrální nákup,
- oddělení interní kontroly,
- oddělení krizového řízení,
- oddělení PR a marketingu.

3.3 PERSONÁLNÍ SLOŽENÍ DIVIZE

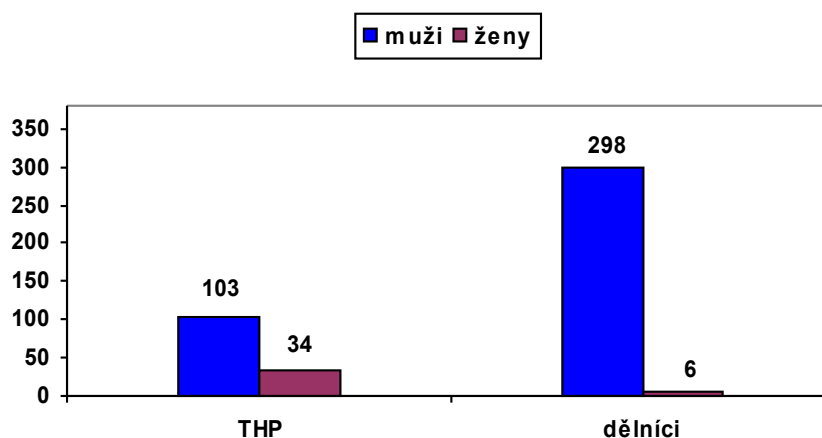
Personální složení jednotlivých divizí, oblastí a provozních jednotek je velice podobné. Ve vedení divize je ředitel, který má tým složený z ekonoma, sekretariátu, obchodní správy, personalisty, obchodně-technického úseku, specialisty na BOZP a manažera QMS a EMS. Pod ředitele divize spadají ředitelství jednotlivých oblastí.

Oblast řídí ředitel, který má v týmu ekonoma oblasti, asistenta ekonoma oblasti, sekretářku a pracovníky obchodně technického úseku.

Třetí úroveň tvoří provozní jednotky, které jsou podřízené příslušné oblasti. Provozní jednotka má svého vedoucího – hlavního stavbyvedoucího, ekonoma, několik stavbyvedoucích, technologa, případně svého geodeta a samozřejmě stavební dělníky a strojníky.

V současné době má divize, která je analyzována, celkem 441 zaměstnanců. Z toho je 137 technicko-hospodářských pracovníků a 304 dělníků. V grafu 3.1 je uvedena struktura zaměstnanců podle pohlaví a zařazení. Z celkového počtu 441 zaměstnanců je 401 mužů a 40 žen. Převaha mužů se dá předpokládat vzhledem k tomu, že se jedná o stavební firmu s velkým množstvím stavebních dělníků.

Graf 3.1 Struktura zaměstnanců dle pohlaví a zařazení

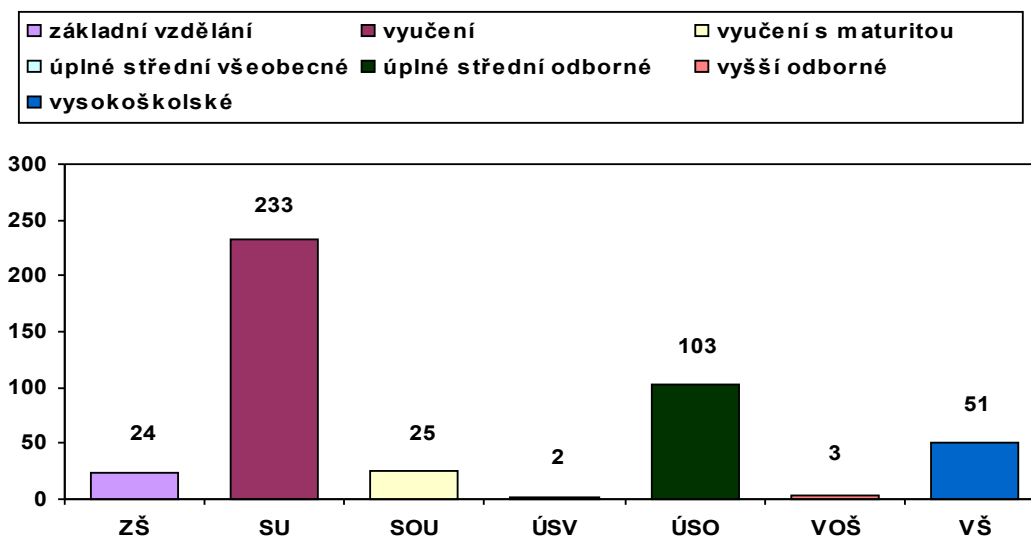


Zdroj: Interní informace poskytnuté personálním oddělením.

V grafu 3.2 je uvedena struktura zaměstnanců podle nejvyššího dosaženého ukončeného vzdělání. V dělnických kategoriích převažují vyučení, u THP je nejvíce zastoupeno

úplné střední odborné vzdělání a také vzdělání vysokoškolské, které mají ve většině případů vedoucí pracovníci a manažeři.

Graf 3.2 Struktura zaměstnanců podle dosaženého vzdělání



Zdroj: Interní informace poskytnuté personálním oddělením.

4 POPIS A ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Ve společnosti pracuje v každé divizi jeden personalista, který by měl být podřízený personalistovi z úrovně centrálních činností, ale tato struktura není úplně jasně stanovena a definována. Personalista divize se stará o administrativní záležitosti personální oblasti. Na rozvoj a vzdělávání zaměstnanců již mnoho prostoru ve své pracovní době nemá, což není nic překvapivého vzhledem k množství zaměstnanců v divizi. Nápomocná by v tomto směru měla být servisní organizace, která je zodpovědná např. za zpracování mezd, testování uchazečů při výběrových řízeních a má také v náplni své práce právě rozvoj zaměstnanců. Dále tato organizace plánuje a realizuje školení interního charakteru, např. při zavádění nových informačních systémů a programů pro elektronické zpracování mezd nebo speciální stavební kalkulační a ekonomické programy. Tato organizace by měla také umět zajistit i školení dle potřeby a požadavků, tak zvaně na míru. Chybí ale dostatek informací o nabídce a možnostech těchto služeb a spolupráce mezi personalisty jednotlivých divizí, vedením divizí a specialisty servisní organizace není dostatečně silná. Příčinou může být zaneprázdněnost personalistů, případně nedostatečná komunikace. Další nevýhodou je vysoká cena některých nabízených školení.

Vzhledem k tomu, že ve firmě neproběhlo hodnocení práce na jednotlivých pozicích, nejsou vytvořeny popisy pracovních míst, které z hodnocení práce vycházejí. Popis pracovního místa a specifikace činností, které jsou vhodným podkladem i při výběru nových pracovníků, mohou právě posloužit při rozhodování a následném plánování, jaké vzdělávací aktivity by měla firma poskytnout danému zaměstnanci, a to buď jednorázově nebo opakovaně.

Určitá školení samozřejmě ve firmě probíhají, např. u dělníků a strojníků se jedná o periodická přeškolení nebo školení, která vyplývají s předpisů, u THP jde o školení při změnách v legislativě, týkající se např. zákoníku práce, změn v účtování nebo norem ve stavebnictví. Pokud má některý zaměstnanec zájem o určité školení, je mu většinou vedením povoleno. Absolvovaná školení se ale nezaznamenávají do karet jednotlivých zaměstnanců, takže firma nemá přehled o stavu vzdělávání a znalostech svých zaměstnanců.

Vedením divize jsou povoleny jazykové kurzy, vyučuje se angličtina a němčina. Nejsou ovšem jasné stanoveny cíle tohoto vzdělávání a testování nabytých znalostí, což by v opačném případě účastníky kurzů určitě motivovalo k vyšším výkonům.

Vzdělávání v oblasti manažerských dovedností a tzv. měkkých dovedností jako jsou komunikace, asertivita, zvládání stresových situací atd. zatím probíhalo jen minimálně. Právě tato školení by bylo vhodné zapracovat do plánů osobního rozvoje či v rámci plánování kariéry, to ale ve firmě probíhá pouze částečně.

V současné době se o plánování a organizaci školení stará sekretariát divize, sekretariáty jednotlivých oblastí nebo další pověřené pracovníci. Řízení vzdělávacích aktivit je tedy poněkud roztržité. Po skončení školení neprobíhá hodnocení, takže chybí zpětná vazba a tedy i poznatky pro příští vzdělávací akce, např. co je třeba udělat jinak, která témata rozšířit, zda dále spolupracovat s vybranými vzdělávacími agenturami atd.

V roce 2010 se uskutečnily první hodnotící pohovory se zaměstnanci, které alespoň částečně zmapovaly situaci v organizaci. Se zaměstnanci byla probírána témata týkající se vzdělávání a dalšího rozvoje, přesněji tedy jaké schopnosti by chtěli rozvíjet, dále úkoly, cíle a očekávané výsledky, jak vnímají spolupráci v týmu, jaké mají vztahy s nadřízenými a kolegy a také jaké jsou možnosti jejich profesního růstu. V roce 2011 se pohovory opakovaly. V obou letech ovšem chybí vyhodnocení, tudíž jsou získané informace zatím nepoužitelné.

4.1 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Pro zjištění postojů ke vzdělávání, dosavadních zkušeností, úrovně dosud absolvovaných školení a zájmu o vzdělávací akce jsem zvolila dotazníkové šetření, které jsem provedla mezi technicko-hospodářskými pracovníky. Stanovila jsem si tyto hypotézy:

1. více než 80 % zaměstnanců bude ochotných se dále vzdělávat,
2. ochota k dalšímu vzdělávání roste s větším přínosem ze vzdělávací aktivity,
3. školení vybraná samotnými zaměstnanci budou mít největší přínos pro jejich práci.

K těmto hypotézám a pro zjištění dalších postojů a zkušeností jsem sestavila dotazník, který má 13 otázek, z nichž je 5 otázek postojových, 4 otázky hodnotící a 4 otázky segmentační, které charakterizují skupiny respondentů. (Příloha 1) Pro kvalitní výsledky šetření je třeba mít dostatek relevantních vstupních dat. Proto byli osloveni THP ze všech provozních jednotek a ředitelství jednotlivých oblastí včetně obchodně-technického úseku. Z celkového počtu 137 THP bylo kontaktováno 110. Zpět bylo vráceno 76 vyplněných dotazníků, což představuje návratnost 69,1 %.

Ze získaných odpovědí od respondentů vyplývají tyto výsledky:

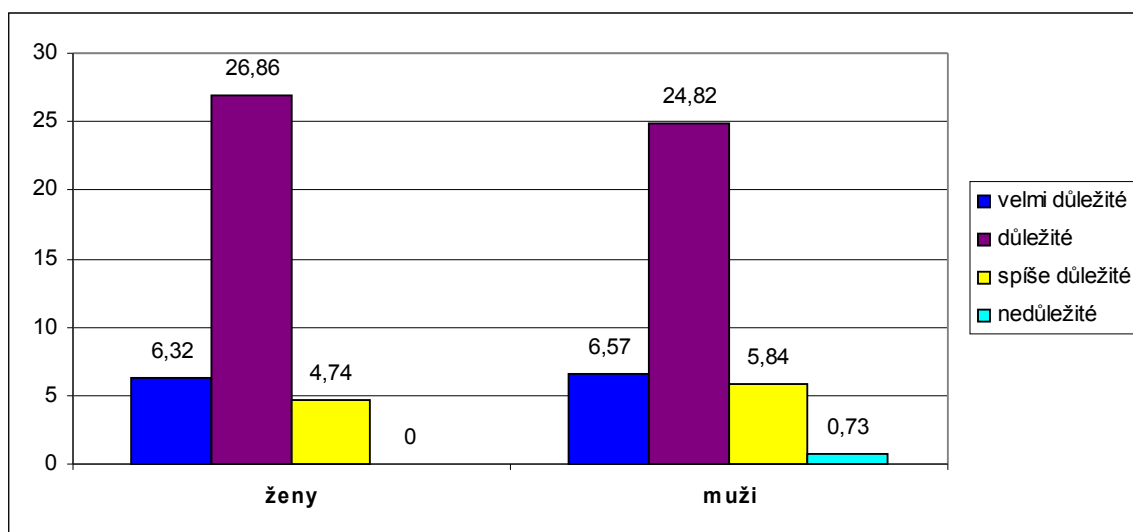
1. Na první otázku, do jaké míry je pro respondenty jejich další vzdělávání důležité označilo 17,1 % všech dotázaných odpověď „velmi důležité“, pro 67,1 % je další vzdělávání důležité, pro 14,5 % spíše důležité a pro 1,3 % respondentů nedůležité. Skupiny respondentů, pro které je vzdělávání velmi důležité nebo důležité, představují dohromady 84,2 %, což je pro podnik velmi pozitivní zjištění. Graf 4.1 demonstruje rozložení četnosti odpovědí na otázku č. 1 dle pohlaví. Protože nebyly skupiny mužů a žen stejně početné, bylo potřeba soubor vyvážit.

Váhy:	Počet žen	24	$(76 / 2) / 24 = 1,58$
	Počet mužů	52	$(76 / 2) / 52 = 0,73$
	Celkem osob	76	

Koeficientem 1,58 pro ženy a 0,73 pro muže se počty odpovědí v jednotlivých kategoriích vynásobí.

Z grafu 4.1 vyplývá, že významné rozdíly v postoji ke vzdělávání mezi muži a ženami nejsou.

Graf 4.1 Důležitost dalšího vzdělávání – rozdělení dle pohlaví

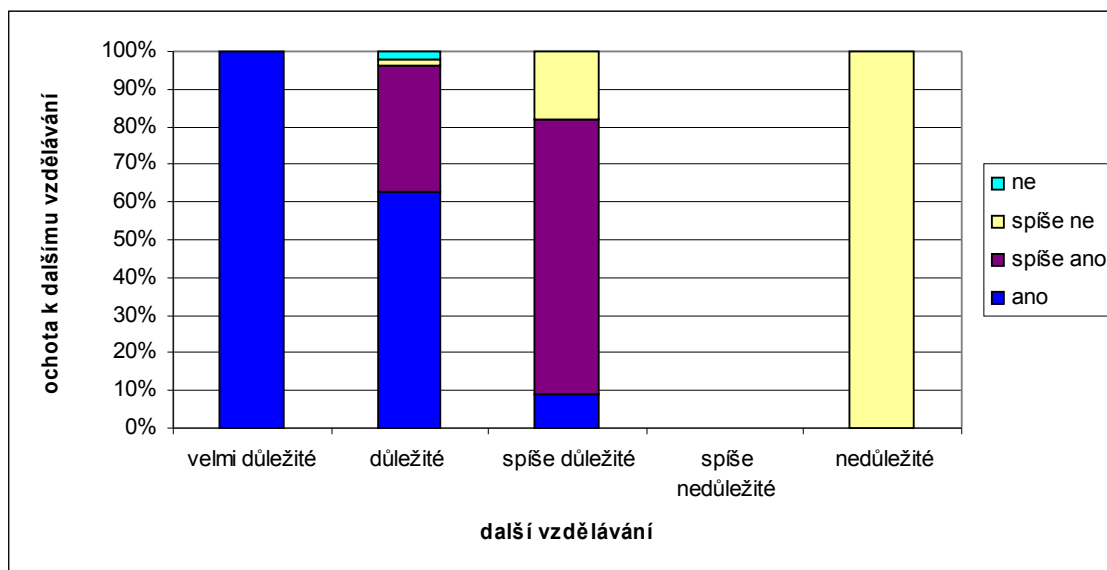


2. Větší vypovídací hodnotu má druhá postojová otázka, kterou jsem se dotazovala na ochotu zaměstnanců na sobě pracovat a dále se vzdělávat. Mnoho lidí sice může považovat další vzdělávání za důležité, ale z různých důvodů se jim už dále vzdělávat nechce.

Z odpovědí na druhou otázku vyplývá, že 60,5 % dotázaných je ochotných na sobě pracovat a dále se vzdělávat, 32,9 % označilo odpověď „spíše ano“, 5,3 % „spíše ne“ a 1,3 % odpovědělo „ne“. Dáme – li opět dohromady pozitivní odpovědi, zjistíme, že 93,4 % respondentů je ochotných na sobě pracovat a dále se vzdělávat. Hypotéza se tak potvrdila. Na základě výsledků z obou otázek můžeme konstatovat, že pro další rozvoj a vzdělávání je v divizi velmi příznivé prostředí, zaměstnanci považují své další vzdělávání za důležité a navíc, což je podstatné, jsou ochotni se dále vzdělávat. Odpovědi respondentů jsem rozdělila a vyvážila podle pohlaví. Z výsledků vyplývá, že ženy projevily větší ochotu k dalšímu vzdělávání. Konkrétně je to 75 % dotázaných žen

proti 53,8 % dotázaných mužů. Zde je rozdíl proti výsledkům z první otázky, kde byla zjišťována důležitost dalšího vzdělávání a mezi pohlavími nebyl zjištěn významný rozdíl. Obě pohlaví tedy pocítují důležitost dalšího vzdělávání v podstatě stejně, ale při realizaci dalšího vzdělávání jsou ženy aktivnější. V grafu 4.2 byla ochota ke vzdělávání dána do souvislosti s mírou důležitosti dalšího vzdělávání respondentů.

Graf 4.2 Ochota ke vzdělávání vzhledem k míře důležitosti dalšího vzdělávání

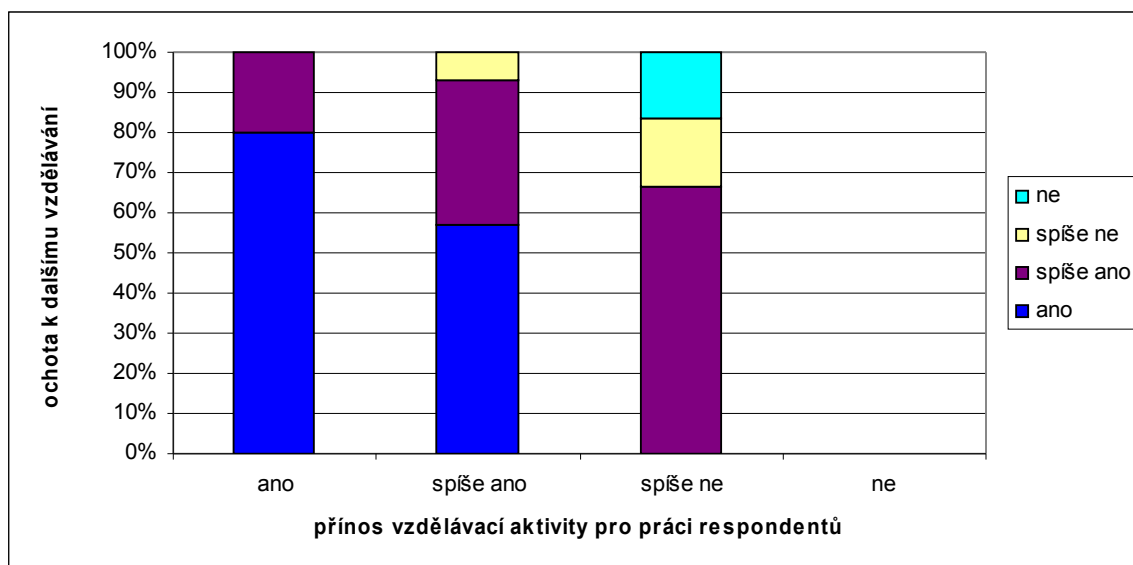


Z grafu 4.2 je zřejmé, že ti respondenti, kteří považují své další vzdělávání za velmi důležité, jsou také nejvíce ochotni na sobě pracovat a dále se vzdělávat. Při klesající míře důležitosti vzdělávání u respondentů také klesá zájem o další vzdělávání, což se dá předpokládat. 4 % respondentů, i když považují další vzdělávání za důležité, nejsou ochotni na sobě pracovat a dále se vzdělávat.

3. Třetí otázka se vztahuje k hypotéze č. 2 – ochota k dalšímu vzdělávání roste s větším přínosem ze vzdělávací aktivity. Na otázku, zda byla dosud absolvovaná školení přínosem pro práci označilo 32,9 % dotázaných „ano“, 57,9 % „spíše ano“, 7,9 % „spíše ne“ a 1,3 % odpovědělo „žádné školení jsem dosud v organizaci neabsolvoval/a“. V grafu 4.3 jsem přínos ze vzdělávací aktivity pro práci respondentů dala do vztahu s ochotou k jejich dalšímu vzdělávání. Z tohoto grafu vyplývá, že ti respondenti, kteří hodnotili vzdělávací akce jako přínosné pro svou práci, jsou i více ochotní dále se

vzdělávat. Dotázaní zaměstnanci, kteří hodnotili absolvované vzdělávací akce za málo přínosné pro jejich práci, tedy odpovědí „spíše ne“, vykazují zároveň menší ochotu nebo dokonce neochotu k dalšímu vzdělávání. Čím je tedy přínos ze vzdělávací aktivity větší, roste zároveň i ochota respondentů k dalšímu vzdělávání. Hypotéza se tak potvrdila.

Graf 4.3 Přínos vzdělávací aktivity vzhledem k ochotě k dalšímu vzdělávání respondentů

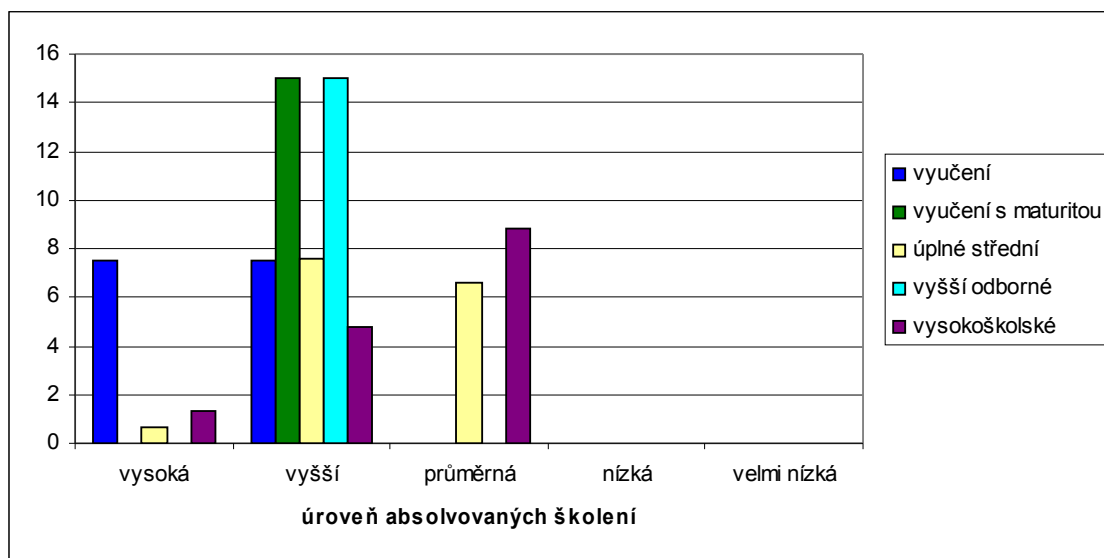


Pro zlepšení situace nebo alespoň pro udržení současného stavu zaměstnanců, kteří jsou ochotní se dále vzdělávat, je nutné připravovat vzdělávací aktivity s ohledem na výkonnostní mezery zaměstnanců, vybrat důležitá témata, vhodně zvolit jejich rozsah a hloubku, zvolit vhodné metody vzdělávání tak, aby byl výsledný účinek maximálním přínosem pro práci zaměstnanců, který bude posilovat zájem o další vzdělávání.

4. Čtvrtá otázka se týkala úrovně dosud absolvovaných školení, tzn. např. náplně, odbornosti, rozsahu atd. 6,7 % respondentů považuje úroveň školení za vysokou, 49,3 % za vyšší a 44 % za průměrnou, možnosti odpovědí „nízká“ a „velmi nízká“ se neobjevily. Zde je na místě zmínit, že pomocí hodnocení školení po jeho skončení samotnými účastníky, může podnik bez problémů zjistit, jaké konkrétní nedostatky školení mělo a příště se těchto chyb vyvarovat. Odpovědi respondentů byly dány do vztahu k jejich nejvyššímu dosaženému vzdělání.

Z grafu 4.4 vyplývá, že respondenti s vyšším vzděláním hodnotí obecně úroveň školení jako průměrnou nebo vyšší a naopak dotázaní zaměstnanci s nižším vzděláním hodnotí úroveň jako vysokou nebo vyšší. Nejvíce se tento jev projevil u vysokoškolsky vzdělaných respondentů, kteří nejčastěji hodnotili úroveň dosud absolvovaných vzdělávacích aktivit jako průměrnou. Pokud si v grafu vertikálně rozdělíme zobrazené hodnoty na poloviny, uvidíme, že v levé polovině je největší výskyt odpovědí od respondentů, kteří jsou vyučení nebo jsou vyučení s maturitou. V pravé polovině převládají odpovědi od respondentů s úplným středním, vyšším odborným nebo vysokoškolským vzděláním. Toto zjištění může znamenat, že při školeních se zaměstnanci s nižším vzděláním dozvídají velké množství informací, které jsou pro ně nové a tudíž hodnotí úroveň školení jako vysokou. Naopak vysokoškolsky vzdělaným respondentům většinou množství nebo odborná hodnota nových poznatků nestačí. Graf byl zpracován opět s vyváženými hodnotami.

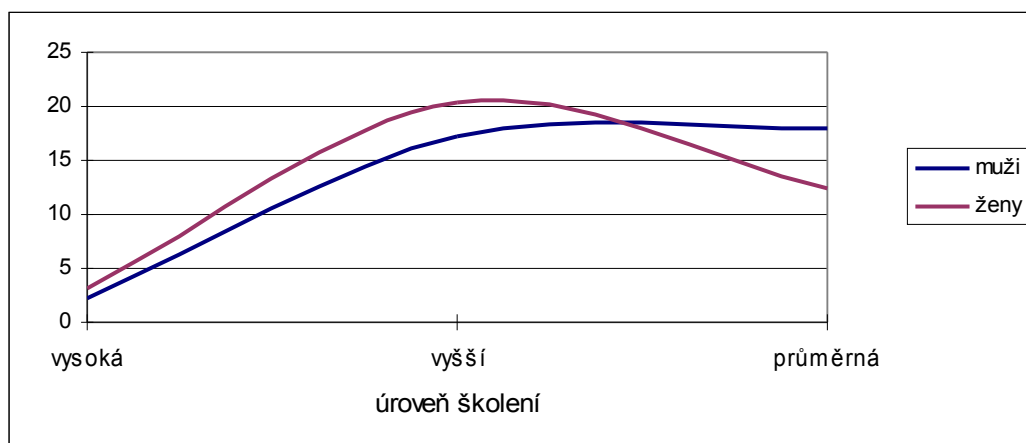
Graf 4.4 Hodnocení úrovně školení dle nejvyššího dosaženého vzdělání



V grafu 4.5 jsou zobrazeny výsledky hodnocení úrovně dosud absolvovaných školení podle pohlaví. Z grafu vyplývá, že ženy jsou v hodnocení úrovně obecně shovívavější a muži jsou více kritičtí. Muži i ženy ovšem nejčastěji hodnotili úroveň dosud absolvovaných školení jako vyšší nebo průměrnou. Konkrétně hodnotilo 46,2 % mužů úroveň školení jako vyšší a 48,1 % jako průměrnou, ženy hodnotily úroveň školení jako vyšší v 56,5 % a jako průměrnou v 34,8 %. Ze škály odpovědí neoznačil ani jeden

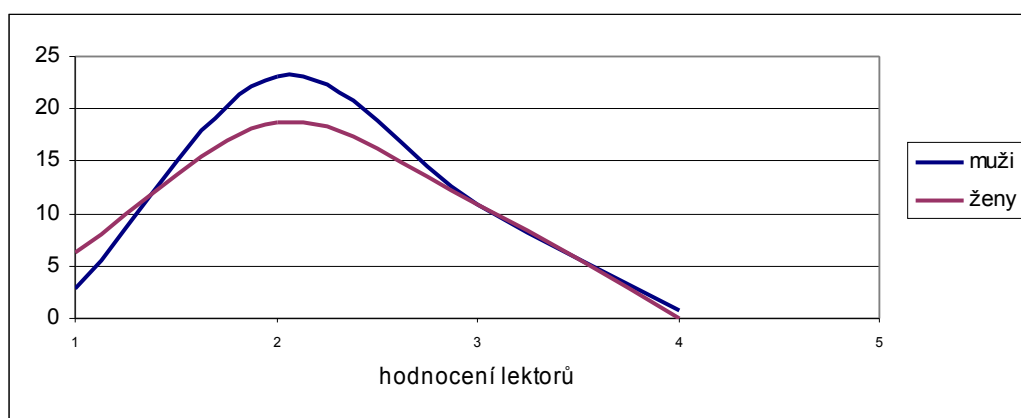
zaměstnanec možnost „nízká“ nebo „velmi nízká“, proto nebyly do grafu zahrnuty. Vstupní data grafu byla opět vyvážená.

Graf 4.5 Hodnocení úrovně dosud absolvovaných školení dle pohlaví



5. Z odpovědí na pátou otázku vyplývá hodnocení lektorů u dosud absolvovaných školení. 10,7 % respondentů by dalo lektorům nejlepší známku, tedy jedničku, 58,7 % dvojku, 29,3 % trojku a 1,3 % dokonce čtverku. Průměrná známka je 2,2.

Graf 4.6 Hodnocení lektorů dle pohlaví respondentů



V grafu 4.6 jsou zachyceny výsledky hodnocení lektorů dle pohlaví respondentů. Lektori byli hodnoceni známkami od jedničky do pětky, přičemž jednička byla

známkou nejlepší a pětka známkou nejhorší. Ženy byly v hodnocení lektorů opět shovívavější a muži více kritičtí. Průměrná známka udělená ženami byla 2,04, muži ohodnotili lektory průměrnou známkou 2,25. 61,5 % mužů ohodnotilo lektory známkou dvě, 28,8 % známkou tři a 1,9 % dokonce čtverkou. U žen je pořadí známek stejné, 52,2 % žen přiřadilo lektorům dvojku, 30,4 % trojku a známka čtyři mezi ženami udělena nebyla. Jedničkou ohodnotilo lektory 17,4 % žen a pouze 7,7 % mužů. Vstupní data grafu byla vyvážená.

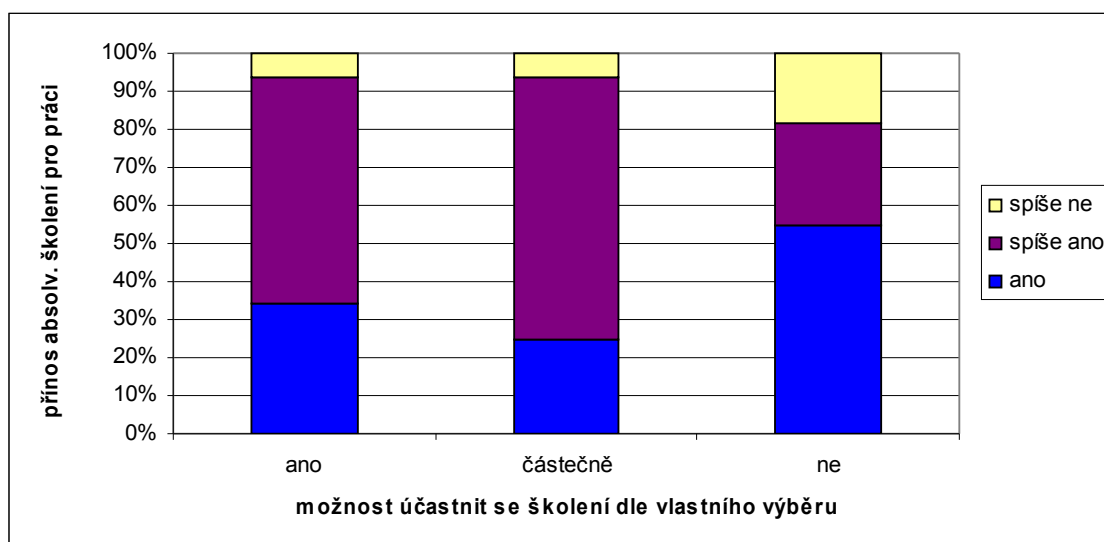
6. Pomocí šesté otázky jsem zjišťovala, zda nadřízení umožňují vzdělávání v příslušném oboru dotázaných za účelem posílení rozvoje jejich kariéry. „Ano“ odpovědělo 85,5 % respondentů, „ne“ pouze 2,6 % a odpověď „nevím, nemám informace“ zaškrtnulo 11,9 % dotázaných zaměstnanců. Z odpovědí je jasné, že nadřízení mají velký zájem o odborný rozvoj svých podřízených. V kombinaci s ochotou zaměstnanců k dalšímu vzdělávání můžeme konstatovat, že situace v podniku je velice příznivá, zájem o zvyšování odbornosti je oboustranný. Zaměstnanci tak mohou být pro podnik velkou konkurenční výhodou. Důležité však je tyto zaměstnance v podniku udržet, aby náklady na vzdělávání zaměstnanců nebyly vynaloženy zbytečně a konkurenceschopnost jiných podniků příchodem těchto odborníků neposilovala. Vhodné je evidovat důvody případných odchodů zaměstnanců z podniku, zda se jedná o faktory, které jsou podnikem ovlivnitelné či nikoliv.

7. Sedmou otázkou jsem se dotazovala na možnost účastnit se školení podle vlastního výběru. 42,1 % respondentů označilo možnost „ano“, 42,1 % zvolilo odpověď „částečně“, 14,5 % odpovědělo „ne“ a 1,3 % dotázaných neví, sami si školení nevyhledávají. Z těchto výsledků můžeme vyčíst, že celkem 84,2 % zaměstnanců má nebo má alespoň částečně možnost vybrat si školení dle vlastního uvážení. V některých případech je výhodné nechat výběr vzdělávacích aktivit na zaměstnancích. Většinou sami vědí, kde mají mezery a jaké znalosti či dovednosti jim při práci chybí, co by potřebovali zdokonalit. Internet je dnes plný nabídek na školení ze všech možných oborů různých vzdělávacích agentur. Každý takový impuls a zájem o školení ze strany zaměstnance je dobré rozebrat. Nadřízený a manažer rozvoje lidských zdrojů mohou na základě požadavku připravit školení na míru vzhledem k potřebám. Zaměstnanci tak

mohou být nápomocni při plánování školení. Možnost účastnit se školení dle vlastního výběru jsem dala do souvislosti s přínosem absolvovaných vzdělávacích aktivit pro práci respondentů, abych zjistila, zda jsou pro respondenty více přínosná školení, která si vyberou sami nebo ta, která jsou jim naplánována nadřízenými. Tato otázka se vztahuje k hypotéze č. 3 - školení vybraná samotnými zaměstnanci budou mít největší přínos pro jejich práci.

Výsledky zobrazuje graf 4.7. Respondenti, kteří se zatím žádného školení neúčastnili, nebyly zahrnuti do vstupních dat grafu.

Graf 4.7 Přínos absolvovaných školení vzhledem k možnosti účastnit se školení dle vlastního výběru

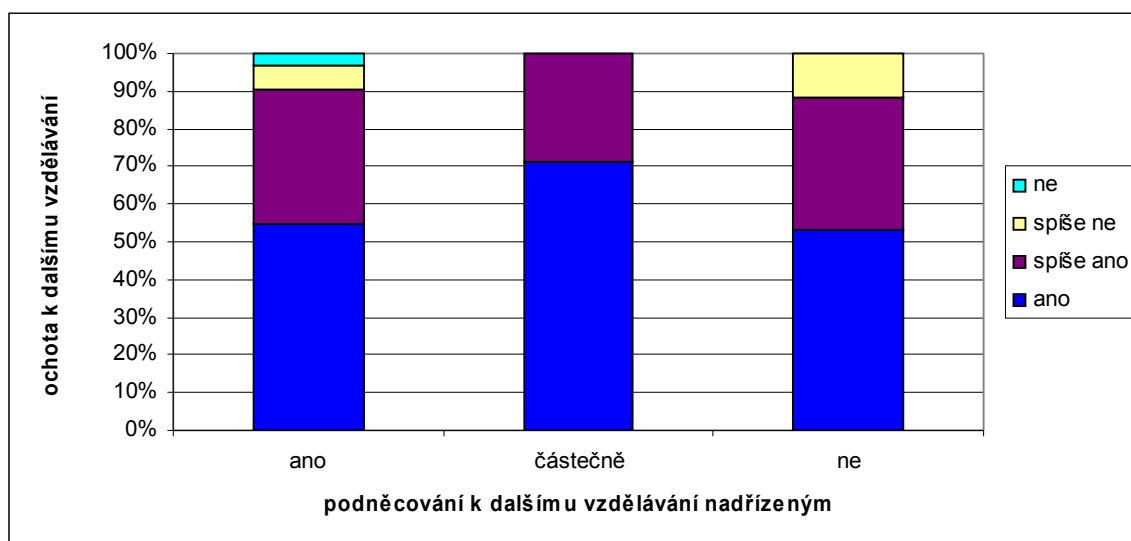


Z grafu lze vyčíst, že ta školení, která si zaměstnanci nevybírají sami (jsou tedy vybrána jednotlivými nadřízenými nebo vedením divize), mají největší přínos pro práci respondentů. Hypotéza se tedy nepotvrdila. Zprava první sloupeček grafu, který nám tyto výsledky ukazuje, obsahuje ale i nejvíce odpovědí „spíše ne“, což znamená, že pro některé zaměstnance nebyl přínos z absolvovaného školení dostatečný. To může být způsobeno třeba neochotou zaměstnanců k dalšímu vzdělávání nebo např. tím, že se nadřízení nebo vedení divize snaží vyškolit větší skupinu zaměstnanců, když už se tedy školení pořádá, než je potřeba. Obsahová náplň školení, která se odklání od náplně práce zaměstnanců, samozřejmě moc pozitivních změn do jejich pracovních činností nepřinese.

V případech, kdy si zaměstnanci mohli nebo mohli alespoň částečně vybrat školení, kterého se chtěli zúčastnit, je hodnocení přínosu pro práci celkově lepší, ale převažují odpovědi „spíše ano“. U vzdělávacích aktivit, která si zaměstnanci nemohli vybrat sami, převažovaly při hodnocení, zda byly tyto aktivity přínosem pro práci, odpovědi „ano“. Z toho bychom mohli vyvodit, že školení, která mají v nabídce vzdělávací agentury jsou většinou obecnější, aby pokryla širokou škálu odvětví. Vzdělávací aktivity plánované a organizované podnikem, jsou více zacíleny na potřeby organizace a vyplnění konkrétních výkonnostních mezer, které byly zjištěny a přizpůsobeny prostředí podniku a jeho předmětu činnosti. K takovým školením je ale také důležité vybrat ty zaměstnance, kteří ho opravdu potřebují a neškolit tedy plošně.

8. Na osmou otázku, zda respondenty podněcuje nadřazený k dalšímu vzdělávání odpovědělo „ano“ 40,8 % z nich, možnost „částečně“ zvolilo 36,8 % dotázaných a 22,4 % označilo odpověď „ne“. V grafu 4.8 bylo podněcování k dalšímu vzdělávání dáno do vztahu s ochotou k dalšímu vzdělávání, abychom zjistili, zda jsou respondenti více ochotní se dále vzdělávat, jsou li k němu podněcováni nadřazenými. Z grafu vyplývá, že ochota ke vzdělávání není nijak významně ovlivněná tím, zda jsou zaměstnanci podněcováni k dalšímu vzdělávání či nikoliv.

Graf 4.8 Ochota k dalšímu vzdělávání v souvislosti podněcováním ke vzdělávání nadřazenými



9. Pomocí deváté otázky byl zjišťován zájem o různá školení. Velký zájem je o odborná školení dle pracovního zařazení respondentů. Zájem projevilo 90,8 % dotázaných. Také počítačová školení se těší velkému zájmu, konkrétně s hodnotou 79 %. Zájem o ostatní školení uvedená v dotazníku se blíží polovině dotázaných, 59,2 % respondentů uvedlo, že má zájem o jazykové kurzy, 57,9 % by si přálo absolvovat školení, jak zvládat stresové situace, 53,9 % má zájem o školení komunikace, školení asertivity by uvítalo 46 % dotázaných a manažerské dovednosti 43,4 %. Do kolonky jiných školení uvedli své nápady pouze dva respondenti. Zájem projevili o teambuilding a školení psychologie. V tabulce 4.1 je zobrazen přehled kolik procent respondentů má či nemá o konkrétní školení zájem. Mnoho dotázaných zaměstnanců zatím nemá vyhraněný postoj, což představují čísla ve třetím sloupečku tabulky.

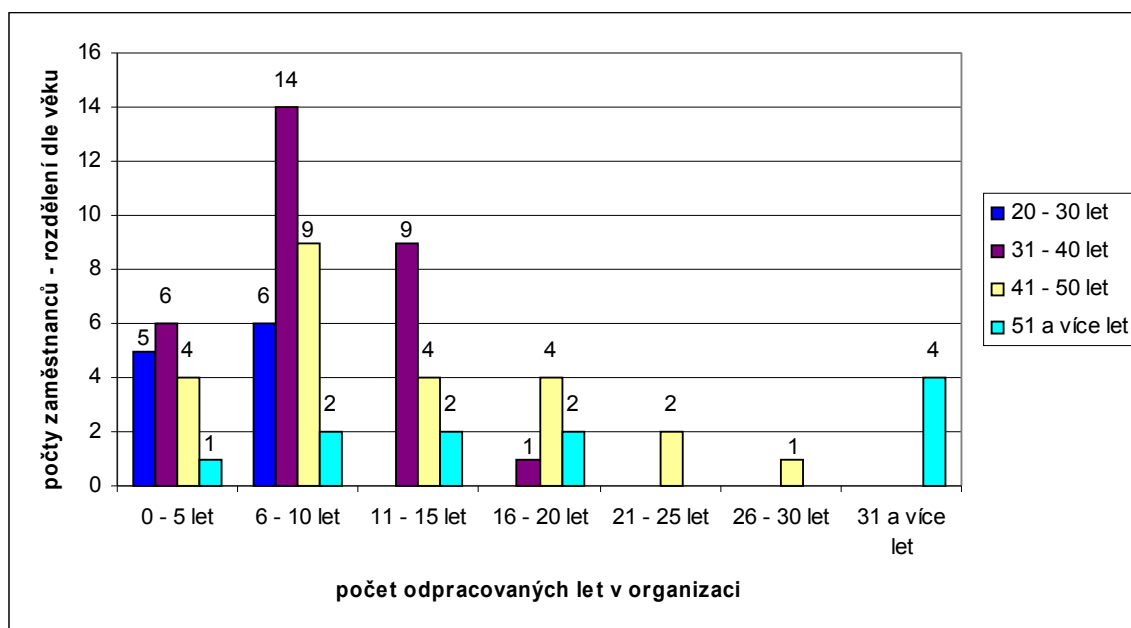
Tab. 4.1 Zájem respondentů o školení – v procentech

	mám zájem	nemám zájem	nevím
počítačová školení	79,0	10,5	10,5
odborná školení	90,8	1,3	7,9
jazykové kurzy	59,2	21,1	19,7
školení komunikace	53,9	17,1	29,0
školení asertivity	46,0	23,7	30,3
zvládání stresových situací	57,9	17,1	25,0
manažerské dovednosti	43,4	17,1	39,5

Nejvíce nerozhodnutých respondentů je u školení tzv. měkkých dovedností. Možná po poskytnutí více informací o obsahu jednotlivých školení včetně přínosu ze získaných dovedností bude o tyto vzdělávací akce větší zájem. V podniku se měkké dovednosti zatím školily minimálně, je tedy možné, že někteří dotázaní zaměstnanci nemají představu, co mohou od těchto školení očekávat.

Otázky 10 až 13 měly v dotazníku segmentační funkci a charakterizovaly tak jednotlivé respondenty. Dotazníkového šetření se účastnilo 52 mužů a 24 žen. V grafu 4.9 je zobrazena struktura respondentů podle věku a podle počtu odpracovaných let v organizaci. Největší zastoupení má skupina respondentů ve věku mezi 31 a 40 lety, kteří pracují v organizaci nepřetržitě 6 až 10 let.

Graf 4.9 Struktura respondentů dle věku a dle počtu odpracovaných let v organizaci



4.2 SHRnutí VÝSLEDKŮ

Z výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že je v organizaci velice příznivé prostředí pro další vzdělávání a odborný rozvoj zaměstnanců. Ať už jsou zaměstnanci ke vzdělávání podněcováni svými nadřízenými či nikoliv, jejich postoj k dalšímu vzdělávání a profesnímu růstu je kladný, jsou ochotni se dále vzdělávat a pracovat na sobě, což dokazuje i zájem o konkrétní školení. Nejvýraznější zájem projevíli zaměstnanci o školení odborná. Podnik má tak ve svých zaměstnancích velký potenciál a předpoklady pro udržení konkurenceschopnosti. V podniku lze dosáhnout fungujícího systému vzdělávání na vysoké úrovni a přiblížit se tak k učiteli se organizaci. V následující kapitole jsem navrhla doporučení, která by mohla na cestě k tomuto cíli pomoci, a bez kterých by nebyl systém vzdělávání úplný a efektivní.

5 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Na základě vyhodnocení předchozích informací a analýzy současného stavu vzdělávání jsem navrhla doporučení, která by mohla být nápomocná pro zlepšení systému vzdělávání.

5.1 VYTVOŘENÍ POZICE MANAŽERA ROZVOJE LIDSKÝCH ZDROJŮ

Ve firmě chybí článek, který by propojil komunikaci a tok informací týkající se vzdělávání a rozvoje od zaměstnanců k vedení divize a naopak a spolupracoval na plánování a organizaci vzdělávacích aktivit se specialisty servisní organizace. Takovýmto spojovacím článkem by mohl být manažer rozvoje lidských zdrojů, jehož náplň práce by mohla být následující:

- vytvoření popisů pracovních míst,
- plánování a organizace vzdělávacích aktivit,
- hodnocení vzdělávacích aktivit,
- evidence absolvovaných školení jednotlivých pracovníků,
- evidence nákladů na vzdělávání,
- příprava výběrových řízení,
- adaptační plány nových zaměstnanců,
- hodnotící pohovory se zaměstnanci,
- plánování kariéry talentovaných pracovníků,
- statistické zpracování,
- využití dotací z Evropské unie a operačních programů,
- funkce mediátora při řešení konfliktů na pracovištích – spolupráce s vedoucími pracovníky.

Pozice manažera rozvoje lidských zdrojů by měla mít zastoupení v každé divizi v rámci personálního oddělení s podřízeností technickému a ekonomickému vedení. Tím, že bude provádět a zpracovávat hodnotící pohovory s jednotlivými THP (stavbyvedoucí a ekonomové PJ, pracovníci OTÚ, administrativní pracovníci), bude mít hodnotné informace, které jsou důležité pro plánování vzdělávání a rozvoje celé divize a také plánování kariéry talentovaných pracovníků. Tyto poznatky budou velmi přínosné právě pro vedení divize, které občas musí z různých důvodů řešit změny v personálním složení. Doporučení manažera by mohlo vedení pomoci při obsazování některých pracovních pozic a např. i při plánování nástupnictví. Manažeři rozvoje lidských zdrojů z jednotlivých divizí by měli být v kontaktu a předávat si zkušenosti např. se vzdělávacími agenturami, konkrétními lektory, s přípravou témat pro určitá školení a samozřejmě úzce spolupracovat s vedením divizí a servisní organizací.

5.2 VYTVOŘENÍ POPISŮ PRACOVNÍCH MÍST

Popisy pracovních míst lze vytvořit na základě analýzy práce, která poskytuje obraz vykonávaných činností na určité pracovní pozici. Popisy jsou důležitým nástrojem personalistů a to nejen pro stanovení kritérií pro plánovaná výběrová řízení a přijímání nových zaměstnanců, ale právě i pro vzdělávání a další rozvoj pracovníka, jaká školení či kurzy by tedy bylo vhodné zařadit do plánu rozvoje. Popis pracovního místa je i vodítkem pro zařazení místa v organizační struktuře podniku a také určuje náplň práce, kompetence a míru zodpovědnosti za splnění úkolů a vytyčených cílů. Z toho nám vyplývají i nároky na dosaženou úroveň vzdělání, kvalifikaci, schopnosti a dovednosti pracovníka, které by měl splňovat na konkrétním pracovním místě. Popis pracovního místa má tedy obsahovat název pozice, zařazení v organizaci, charakteristiku pracovní pozice, kvalifikační předpoklady, pracovní činnosti a případně doplňující údaje týkající se osobnostních rysů pracovníka. Nedílnou součástí je specifikace pracovního místa, což je v podstatě seznam kompetencí, které musí pracovník splňovat, aby mohl svou práci vykonávat.

Konkrétně pro novou pozici manažera rozvoje lidských zdrojů jsem vytvořila návrh popisu pracovního místa. (Příloha 2)

5.3 HODNOCENÍ ABSOLVOVANÝCH VZDĚLÁVACÍCH AKTIVIT

Vzdělávací aktivity jsou realizovány především pro zvýšení výkonu a efektivity práce. Pro podnik je důležité zjistit, zda jsou investice do vzdělávání účelně vynaloženy a zda má vzdělávání předpokládaný účinek. Proto by bylo pro zpětnou vazbu vhodné zavést hodnocení absolvovaných vzdělávacích aktivit. Hned po skončení školení by měli účastníci, např. pomocí dotazníku (Příloha 3) nebo formou písemné zprávy, zhodnotit náplň, míru zacílení na mezery v dané problematice, osobu lektora, materiály poskytnuté k výuce, metody výuky, případně i prostředí, místo konání a organizační zajištění. S delším časovým odstupem by pak měli účastníci posoudit přínos vzdělávací aktivity pro jejich práci, opět např. pomocí dotazníku. Vedení organizace může při posuzování efektivnosti vzdělávání využít analýzu nákladů a přínosů. Vhodné vzdělávání se pozitivně odrazí ve zvýšení výkonnosti zaměstnanců, lepší kvalitě výroby, tzn. snížení počtu chyb, lepší využití zdrojů, informačních systémů atd., což vede k větší spokojenosti zákazníků. Dalším pozitivním účinkem vzdělávání bývá i zlepšení firemní kultury, morálky zaměstnanců a třeba i snížení fluktuace.

5.4 PLÁNOVÁNÍ KARIÉRY

Na základě pohovorů se zaměstnanci, které ve firmě probíhají, si může vedení divize udělat představu o tom, kteří zaměstnanci o své kariéře přemýšlejí a cítí potřebu kariérového růstu a kteří jsou také pro splnění svých cílů ochotni na sobě pracovat. V souladu s cíly a potřebami podniku je dobré podpořit kariérový rozvoj vytipovaných zaměstnanců, a to vhodným vzděláváním. Z pohledu zaměstnance může mít plánování kariéry velký motivační účinek a z pohledu podniku jde o nástroj, kterým si může udržet ty nejlepší pracovníky a také má tímto možnost plánovat následnictví u některých pracovních pozic. Plánování kariéry může vést k lepšímu využití lidského potenciálu v podniku a také snížit náklady např. na výběrové řízení a následné zaučení a proškolení nového zaměstnance. Nemalou výhodou stávajícího zaměstnance je znalost prostředí, fungování podniku, kolegů, provázanosti jednotlivých organizačních složek atd.

5.5 DOTACE NA VZDĚLÁVÁNÍ

Díky dotačním programům z Evropské unie nebo operačních programů ministerstev, kterých je v dnešní době široká nabídka, lze získat peněžní prostředky jak na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, tak i na vybudování, rekonstrukci nebo modernizaci školicích středisek včetně potřebného technického vybavení. Vzhledem k tomu, že podnik v současnosti dotace na vzdělávání využívá minimálně a nepřímo, tedy zprostředkovaně přes instituce poskytující tyto vzdělávací aktivity, lze tedy rozhodně doporučit zvýšit využívání dotačních programů. I když podnik zatím nemá zkušenosti se získáváním dotací, může navázat spolupráci s firmami či agenturami, které mají již bohaté zkušenosti s dotačním poradenstvím. Více by se mohl touto problematikou zabývat pracovník na nové pozici manažera rozvoje lidských zdrojů.

5.6 EVIDENCE ABSOLVOVANÝCH ŠKOLENÍ

Je třeba zavést evidenci absolvovaných školení u jednotlivých pracovníků. Z evidence bude zřejmé, jaká školení by ještě bylo vhodné zaměstnanci poskytnout pro efektivní výkon na určité pracovní pozici. Evidence také zabrání tomu, aby se opakovala např. jednorázová odborná školení, která už pracovník absolvoval. Dále bude evidence důležitým podkladem pro plánování vzdělávacích akcí, plánování kariéry talentovaných zaměstnanců, případně pro přehled vynaložených nákladů na vzdělávání.

5.7 PŘÍPRAVA VZDĚLÁVACÍCH AKTIVIT

Potřeba vzdělávacích akcí vyplývající z evidence je vodítkem pro plánování a přípravu školení. V rámci přípravy je vhodné zohlednit, pro jakou skupinu zaměstnanců se bude vzdělávací akce tvořit, kde mají výkonnostní mezery, zacílit náplň školení přímo na konkrétní problémy, vybrat vhodné prostory a technické vybavení, vzdělávací agenturu nebo přímo lektora, se kterým jsou dobré zkušenosti, stanovit způsob

hodnocení vzdělávací akce a způsob vyhodnocení přínosu pro práci zaměstnanců po absolvování.

5.8 POSKYTNUTÍ ŠIRŠÍ NABÍDKY VZDĚLÁVACÍCH AKCÍ

5.8.1 Jazykové kurzy

Jazykové kurzy v divizi již probíhají, což je výhoda. Bylo by ovšem vhodné zavést testování účastníků kurzů 1 – 2 x za rok, aby bylo zřejmé, jaké udělali pokroky. V rámci plánování kariéry u vytipovaných zaměstnanců a také u vyššího managementu divize by bylo možné zvýšit intenzitu kurzu tak, aby v kratší době dosáhli komunikativní úrovně. Vhodná motivace zaměstnanců by jistě přispěla k lepším výkonům ve studiu cizích jazyků. Naproti tomu, pokud bude z testů zřejmé, že se pracovník studiu dlouhodobě nevěnuje a nedosahuje tedy uspokojivých výsledků, byl by z kurzu vyloučen. I v oblasti vzdělávání je nutné snažit se o efektivní investice.

5.8.2 Počítačová školení

Z dotazníkového šetření byl zjištěn velký zájem o počítačová školení. Konkrétně by tyto vzdělávací aktivity uvítalo 79 % respondentů. Dalším šetřením je třeba zjistit konkrétní potřebu, tedy výkonnostní mezeru v ovládání softwaru u jednotlivých pracovníků a podle zjištěných údajů školení naplánovat, vybrat vhodného lektora nebo vzdělávací agenturu a provést proškolení.

5.8.3 Odborná školení

Zaměstnanci chtějí rozvíjet své odborné znalosti, získávat nové dovednosti a zkušenosti ve svých oborech. V dotazníkovém šetření projevilo 90,8 % dotázaných zaměstnanců zájem o odborná školení. Vedení divize by mělo rozšířit nabídku

odborných vzdělávacích akcí, sledovat novinky a trendy v jednotlivých oborech a poskytnout tak zaměstnancům více možností pro zvýšení kvalifikace a posílit tak v podniku odbornou základnu.

5.8.4 Školení měkkých a manažerských dovedností

V provedeném dotazníkovém šetření zaměstnanci projevili zájem o školení tzv. měkkých dovedností. Konkrétně se jedná o školení komunikace, asertivity a zvládání stresových situací. O školení komunikace má zájem 53,9 % zaměstnanců, o asertivitu 46 %, o školení, kde se naučí zvládat stresové situace má zájem 57,9 % a manažerské dovednosti by si přálo ovládat 43,3 % respondentů. Ani tyto hodnoty nejsou zanedbatelné a k tomu ještě mnoho dotázaných zaměstnanců tvoří skupinu (viz tabulka 4.1), která nebyla rozhodnutá a jasně zájem zatím neprojevila. Je třeba poskytnout více informací o náplni jednotlivých školení včetně přínosu ze získaných dovedností. Vzhledem k tomu, že školení měkkých dovedností v divizi probíhala minimálně, lze tyto vzdělávací akce rozhodně doporučit. Vzdělávací aktivity, které by pomohly získat zaměstnancům manažerské dovednosti, jsou vhodné zvláště pro ty, kteří postupují na vedoucí funkce s řídicí odpovědností, ale i pro dlouholeté řídicí pracovníky by mohlo přinést určitě něco nového a zajímavého.

6 ZÁVĚR

Bakalářská práce na téma „System vzdělávání zaměstnanců ve vybrané organizaci“ je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Cílem teoretické části bylo vysvětlit teoretická východiska vzdělávání zaměstnanců. Cílem praktické části bylo charakterizovat vybranou organizaci, popsat a zanalyzovat současný stav vzdělávání zaměstnanců v organizaci. Analýzu jsem provedla v jedné z divizí dopravního stavitelství akciové společnosti, která se zabývá výstavbou a rekonstrukcemi pozemních a dopravních staveb. Pro získání informací jsem použila vnitropodnikové dokumenty, internetové stránky podniku, informace získané z rozhovorů s personalistkou a asistentkou ekonoma divize a pro zjištění postojů zaměstnanců ke vzdělávání, dosavadních zkušeností, úrovně dosud absolvovaných školení a zájmu o vzdělávací akce jsem využila dotazníkové šetření. Dotazník obsahoval 13 otázek, z nichž bylo 5 otázek postojoyých, 4 otázky hodnotící a 4 otázky segmentační, které charakterizovaly skupiny respondentů.

Ze všech získaných informací jsem zjistila, že je v divizi příznivé prostředí pro vzdělávání a odborný rozvoj pracovníků. Většina zaměstnanců považuje své další vzdělávání za důležité, navíc jsou ochotni se vzdělávat a pracovat na sobě. Podnik v současné době poskytuje zaměstnancům spíše jen nezbytná školení, jejichž potřeba vyplývá např. ze změn v legislativě nebo vnitropodnikových systémech. V praktické části jsem navrhla doporučení, která by mohla pomoci k vylepšení stávajícího systému vzdělávání, a bez kterých by systém vzdělávání nebyl úplný a efektivní. Jde především o vytvoření nové pozice manažera rozvoje lidských zdrojů, vytvoření popisů pracovních míst, zavedení hodnocení vzdělávacích aktivit, lepší přípravu školení se zacílením na výkonnosti mezery zaměstnanců, evidenci absolvovaných vzdělávacích akcí u jednotlivých zaměstnanců a poskytnutí širší nabídky školení.

Výsledky práce jsem předložila vedení divize. Dle mého názoru byly cíle bakalářské práce splněny.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

a) Literatura

1. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: Grada publishing a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
2. BARTÁK, Jan. *Profesní vzdělávání dospělých*. 1. vydání. Praha: Universita J. A. Komenského. ISBN 978-80-86723-34-1.
3. BARTOŇKOVÁ, Hana a Dušan ŠIMEK. *Andragogika*. UP v Olomouci, FF, 2002. ISBN 80-244-0394-3.
4. BLÁHA, J., A. MATEICIUC a Z. KAŇÁKOVÁ. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vydání. CP Books, a.s., 2005. ISBN 80-251-0374-9.
5. D' AMBROSOVÁ, H. A KOLEKTIV, *Abeceda personalisty*. 4. vydání. Anag, 2011. ISBN 978-80-7263-646-4.
6. HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.
7. KAŇÁKOVÁ, Z., J. BLÁHA, A. ČOPÍKOVÁ, J. JAROLÍMOVÁ a A. MATEICIUC. *Sociální potenciál organizace*. VŠB- TU, EKF, 2006.
8. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 3. vydání. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-033-3.
9. PLAMÍNEK, Jiří. *Vzdělávání dospělých*. 1. vydání. Praha: Grada publishnig, a.s., 2010. ISBN 978-80-247-3235-0.
10. SENGE, Peter M. *The Fifth Discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Bantam Doubleday Dell Publishing Group, Inc., 1990. ISBN 0-385-26095-4.
11. ŠVANCARA, Josef. *Emoce, motivace, volní procesy*. Psychologický ústav FF MU v Brně, 2003.
12. TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004. ISBN 80-247-0405-6.
13. VODÁK, Josef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců: 2., aktualizované a rozšířené vydání*. 2. vydání. Praha: Grada publishing a.s., 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.

b) Internetové odkazy

1. AZCITATY.CZ. *Benjamin Franklin*. [online]. [11. 3. 2012]. Dostupné z: http://azcitaty.cz/benjamin-franklin/15180/Seznam_zkratek_a_symbolů.
2. BANAŠOVÁ, Alžběta. *Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců*. Ostrava, 2010. Bakalářská práce. Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava, Fakulta ekonomická. Katedra managementu. [online]. [23. 4. 2012]. Dostupné z: https://dspace.vsb.cz/bitstream/handle/10084/80253/BAN058_EKF_B6208_6208R037_2010.pdf?sequence=1.
3. CITÁTY. *Učení a vědění*. [online]. [26. 3. 2012]. Dostupné z: <http://citaty.kukulich.cz/temata/uceni-a-vedeni/6>.
4. ČTENÁŘSKÁ GRAMOTNOST A PROJEKTOVÉ VYUČOVÁNÍ. *Moderní vyučovací metody – 1. díl – Brainstorming a jeho variace*. [online]. [10. 4. 012]. Dostupné z: <http://www.ctenarska-gramotnost.cz/projektove-vyucovani/pv-metody/metody->
5. EVROPSKÝ SOCIÁLNÍ FOND V ČR. *OP Lidské zdroje a zaměstnanost (OP LZZ)*. [online]. [14. 4. 2012]. Dostupné z: <http://www.esfcr.cz/07-13/oplzz>.
6. KOMPETENCE PEDAGOGŮ.CZ. [online]. [26. 3. 2012]. Dostupné z: <http://www.kompetencepedagogu.cz/>.
7. MANAGEMENT MANIA. *Učíci se organizace*. [online]. [26. 3. 2012]. Dostupné z: <http://managementmania.com/ucici-se-organizace>.
8. ROZVOJ MANAGEMENTU ORGANIZACÍ. *Principy učící se organizace*. [online]. [27. 3. 2012]. Dostupné z: <http://www.tcbs.cz/weblog/principy-ucici-se-organizace>.
9. TREXIMA. *Tvorba personální strategie a akčního plánu k jejímu naplnění*. [online]. [1. 3. 2012]. Dostupné z: <http://www.trexima.cz/produkty-a-sluzby/personalni-strategie>.
10. ZRCADLO.BLOGSPOT.COM. *Maslowova pyramida lidských potřeb*. [online]. [8. 3. 2012]. Dostupné z: <http://zrcadlo.blogspot.com/2008/06/maslowova-pyramida.html>.

c) Interní materiály a dokumenty společnosti

SEZNAM ZKRATEK

PR – public relations (vztahy s veřejností)

BOZP – bezpečnost a ochrana zdraví při práci

QMS – Quality management systém (systém řízení kvality)

EMS – Environmental management systém (řízení týkající se životního prostředí)

THP – technicko-hospodářský pracovník

OTÚ – obchodně-technický úsek

PJ – provozní jednotka

SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK

a) Obrázky

Obr. 2.1 Personální strategie

Obr. 2.2 Učení s jednoduchou zpětnou vazbou

Obr. 2.3 Učení s dvojitou zpětnou vazbou

Obr. 2.4 Maslowova pyramida

Obr. 3.1 Organizační struktura divize

b) Grafy

Graf 3.1 Struktura zaměstnanců dle pohlaví a zařazení

Graf 3.2 Struktura zaměstnanců podle dosaženého vzdělání

Graf 4.1 Důležitost dalšího vzdělávání – rozdělení dle pohlaví

Graf 4.2 Ochota ke vzdělávání vzhledem k míře důležitosti dalšího vzdělávání

Graf 4.3 Přínos vzdělávací aktivity vzhledem k ochotě k dalšímu vzdělávání respondentů

Graf 4.4 Hodnocení úrovně školení dle nejvyššího dosaženého vzdělání

Graf 4.5 Hodnocení úrovně dosud absolvovaných školení dle pohlaví

Graf 4.6 Hodnocení lektorů dle pohlaví respondentů

Graf 4.7 Přínos absolvovaných školení vzhledem k možnosti účastnit se školení dle vlastního výběru

Graf 4.8 Ochota k dalšímu vzdělávání v souvislosti podněcováním ke vzdělávání nadřízenými

Graf 4.9 Struktura respondentů dle věku a dle počtu odpracovaných let v organizaci

c) Tabulky

Tab. 4.1 Zájem respondentů o školení – v procentech

PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 11. 5. 2012

Eva Ochmanová

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Dotazník

Příloha č. 2: Popis pracovního místa

Příloha č. 3: Hodnocení vzdělávací akce - dotazník

Dotazník

Vážená paní, vážený pane,

tento dotazník byl vytvořen za účelem zjištění Vašich postojů ke vzdělávání. Dotazník je anonymní. Výsledky tohoto šetření budou použity v rámci mé bakalářské práce a budou také poskytnuty vedení divize.

Eva Ochmanová

Vyberte a označte, prosím, vždy jen jednu odpověď, pokud není uvedeno jinak.

1. Považujete své další vzdělávání za:

- a) velmi důležité,
- b) důležité,
- c) spíše důležité,
- d) nedůležité.

2. Jste ochotný(á) na sobě pracovat a dále se vzdělávat?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

3. Byla dosud absolvovaná školení přínosem pro Vaši práci?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne
- e) žádná školení jsem dosud neabsolvoval

Pokud jste odpověděl(a) ne, napište, prosím, proč?

.....
.....

4. Jak hodnotíte úroveň dosud absolvovaných školení (náplň, rozsah, odbornost)?

- a) velmi nízká
- b) nízká
- c) průměrná
- d) vyšší
- e) vysoká

5. Jak hodnotíte osoby lektorů dosud absolvovaných školení? (prosím zaškrtněte, 1 – nejlepší, 5 – nejhorší)

1 2 3 4 5

6. Umožňuje Vám nadřízený vzdělávání ve Vašem oboru za účelem posílení rozvoje Vaší kariéry?

- a) ano
b) ne
c) nevím, nemám informace

7. Máte možnost účastnit se školení dle vlastního výběru?

- a) ano
b) ne
c) částečně
d) nevím, nezajímám se

8. Podněcuje Vás nadřízený k dalšímu vzdělávání?

- a) ano
b) ne
c) částečně

9. Zajímají Vás některá z uvedených školení? – prosím, zakřížkujte v každém řádku.

	mám zájem	nemám zájem	nevím
počítačová školení			
odborné dle Vašeho pracovního zařazení			
jazykové kurzy			
školení komunikace			
školení asertivity			
zvládání stres. situací			
manažerské dovednosti			
jiná školení – uveďte:			

10. Jste :

- a) muž
- b) žena

11. Je Vám:

- a) 20 – 30 let
- b) 31 – 40 let
- c) 41 – 50 let
- d) 51 a více

12. V organizaci pracujete nepřetržitě:

- a) 0 – 5 let
- b) 6 – 10 let
- c) 11 – 15 let
- d) 16 – 20 let
- e) 21 – 25 let
- f) 26 – 30 let
- g) 31 a více let

13. Vaše nejvyšší dosažené vzdělání je:

- a) vyučení
- b) vyučení s maturitou
- c) úplné střední
- d) vyšší odborné
- e) vysokoškolské

Děkuji za Váš čas

Popis pracovního místa

Identifikace	
Název pracovního místa	Manažer rozvoje lidských zdrojů
Číslo pracovního místa:	
Organizační začlenění:	Pracovník personálního oddělení
Organizační vztahy	
Přímo nadřízené pracovní místo:	Ředitel divize
Přímo podřízené pracovní místo:	
Spolupráce s pracovními místy:	stavbyvedoucí a ekonomové PJ, pracovníci OTU, administrativní pracovníci
Počet podřízených:	
Zastupitelnost pracovního místa:	
Charakteristika pracovní pozice	
Manažer rozvoje lidských zdrojů je pracovník s vyšší kvalifikací, který zajišťuje vzdělávání a odborný rozvoj zaměstnanců.	
Pracovní činnosti	
Vytvoření popisů pracovních míst, plánování a organizace vzdělávacích aktivit, hodnocení vzdělávacích aktivit, evidence absolvovaných školení u jednotlivých pracovníků, evidence nákladů na vzdělávání, příprava výběrových řízení, příprava adaptačních plánů pro nové zaměstnance, hodnotící pohovory se zaměstnanci, plánování kariéry talentovaných pracovníků, statistické zpracování údajů, využití dotací z Evropské unie a operačních programů, funkce mediátora při řešení konfliktů - spolupráce s vedoucími pracovníky.	
Kvalifikační předpoklady	
Úroveň požadovaného vzdělání	
Optimální úroveň:	Magisterský studijní program
Přípustná úroveň:	Vyšší odborné vzdělání nebo bakalářský studijní program
Směr, obor dosaženého vzdělání:	Andragogika nebo management
Požadavky na délku praxe:	
Odborné dovednosti:	
Analyzování a vyhodnocování potřeb vzdělávání zaměstnanců, příprava vzdělávacích aktivit, hodnocení vzdělávacích aktivit, manažerské dovednosti.	
Odborné znalosti:	
Andragogika, management, částečně psychologie, znalost cizího jazyka alespoň pasivně. Statistické zpracování údajů.	
Charakteristika osobnosti:	
Samostatnost, rozhodnost, organizační schopnosti, flexibilita, tvůrčí myšlení, příjemné vystupování.	
Zvláštní požadavky:	
Řidičský průkaz sk. B.	

Zdroj: BANAŠOVÁ, Alžběta. *Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců*. Ostrava, 2010. Bakalářská práce. Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava, Fakulta ekonomická. Katedra managementu. [online]. [23. 4. 2012]. Dostupné z: https://dspace.vsb.cz/bitstream/handle/10084/80253/BAN058_EKF_B6208_6208R037_2010.pdf?sequence=1.

Hodnocení vzdělávací aktivity

Název školení:

Datum konání:

Místo konání:

Pro hodnocení prosím u každé otázky zaškrtněte jednu z možností na stupnici známek od 1 do 5 (1 – nejlepší, 5 – nejhorší).

Hodnocení školení

Odbornost:	1	2	3	4	5
Obsahová náplň:	1	2	3	4	5
Poskytnutý učební materiál:	1	2	3	4	5
Prostředí učebny:	1	2	3	4	5
Postup a metody výuky:	1	2	3	4	5

Hodnocení lektora

Odbornost:	1	2	3	4	5
Srozumitelnost vysvětlení:	1	2	3	4	5
Vyjadřovací schopnosti:	1	2	3	4	5
Podpora, motivace:	1	2	3	4	5
Navození příjemné atmosféry:	1	2	3	4	5
Přínos vzdělávací akce pro práci:	1	2	3	4	5

Poznámky: